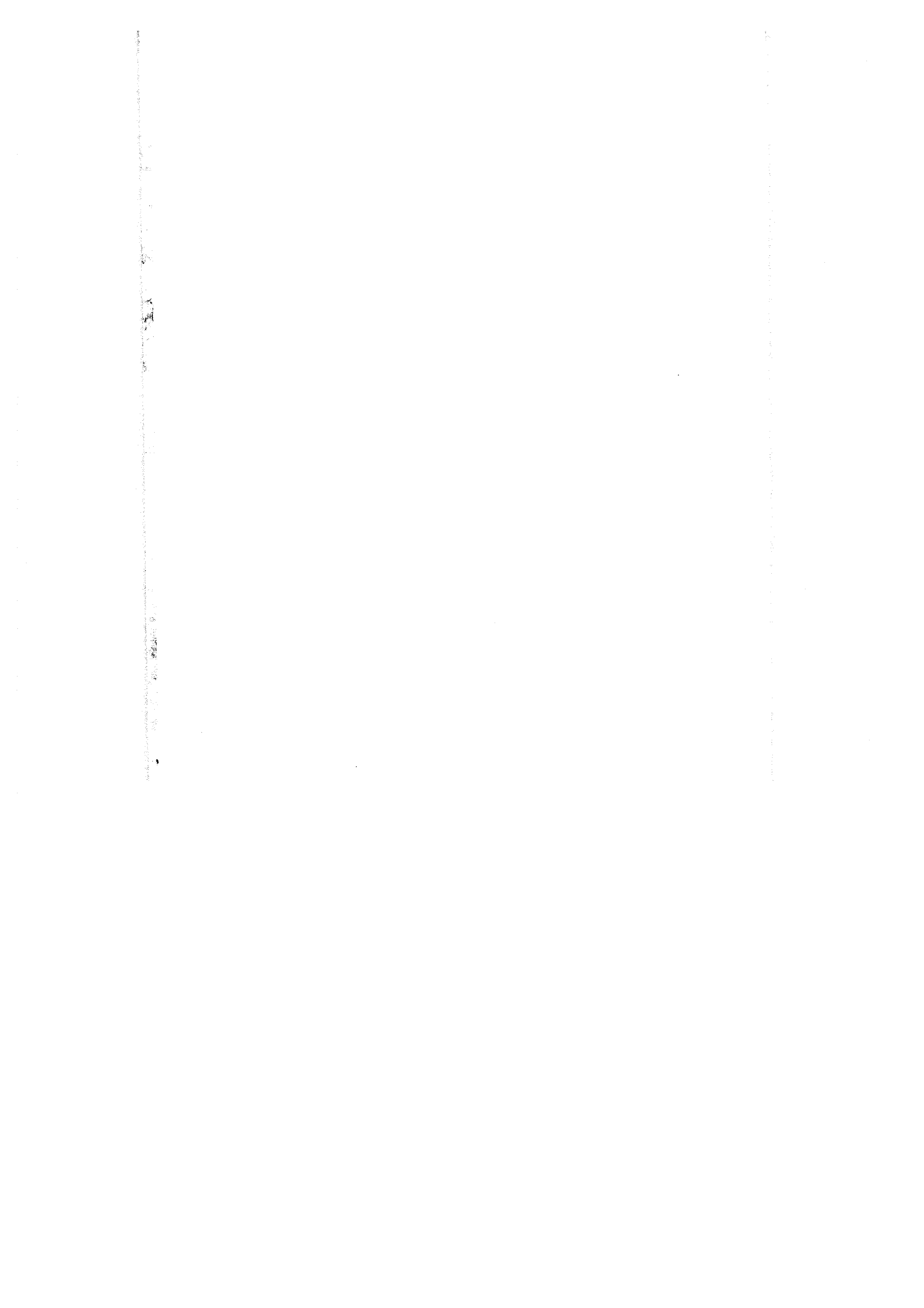
السلوك التنظيمي

وإدارة الأفراد

الدكتور
عبد الغفار حنفي
كلية التجارة
بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية

٢٠٠٧

المكتب العربي الحديث
الإسكندرية ت: ٤٨٤٦٤٨٩



المقدمة

أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها، وتعقدها، مما يستتبع بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة، والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل

نشير هنا إلى أن وظيفة الأفراد موجودة في كلَ المنظمات أيًا كان حجمها، ولكن التفاوت بين المنظمات يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة، قد تمارس بواسطة المدير ـ وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير، ومع كبر حجم المنظمة، وتجاوز الأعباء لطاقة المدير ـ يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر. وبذلك نجد في المنظمات الكبيرة الحجم إدارة وظيفية متخصصة لإدارة الأفراد.

تباشر إدارة الأفراد بالمنظمات عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث والإستقطاب للقوى العاملة، وتنتهي بالإحالة إلى المعاش، وتشمل هذه الوظائف والمهام ـ تخطيط الإحتياجات من القوى البشرية، وفقاً لمتطلبات العمل، ثم البحث والإستقطاب للأفراد من كافة المصادر المتاحة والمناسبة، واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ثم إعداد وتنمية الأفراد سواء قبل الإلتحاق بالعمل أو بعده وخلال المسار الوظيفي للفرد حتى ترك العمل، وتقييم الوظائف والمهام وتحديد الأهمية النسبية لكل منها، كمدخل لتحديد ووضع هيكل للأجور، بما يتلاءم واعباء الوظيفة، ووضع نظام للحوافز والأجور التشجيعية، كمدخل لحفز الأفراد الأكفاء على البقاء بالمنظمة، مع إعطائهم أجراً مميزاً يتلاءم والجهد المبذول مما يتطلب تقييم أداء الأفراد.

تعتبر إدارة الأفراد حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال من ناحية وبين الإدارة والنقابة من ناحية أخرى، فهي تعمل على تدعيم وتوثيق العلاقة مع النقابة.

لا يقتصر النشاط عند هذا الحد - وإنما إيضاً لا بد من الصيانة والمحافظة على القوى البشرية من أي أخطار تتهددهم في بيئة العمل، مما يتطلب خلق البيئة والمناخ النفسي الملائم للأداء مما يكون له أثر على الإنتاجية.

يتطلب الأمر أيضاً دراسة دوافع الأفراد والتعرف على مدخل التأثير على سلوك الفرد وتطويعه بما يتلاءم والسلوك التنظيمي.

تطلب الأمر لمعالجة هذا الموضوع تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، حيث اختص الجزء الأول بدراسة الوظائف والممارسات التشغيلية لإدارة الأفراد بالمنظمات، بينما تعرّض الجزء الثاني للدافعية وسلوك الأفراد بالمنظمة، واختصّ الجزء الثالث بالأمن والسلامة في بيئة العمل.

حاولنا في هذا الكتاب عرض الموضوعات بطريقة متعمقة وراعينا بساطة الأسلوب حتى يحقق الغرض ونسأل الله التوفيق؟

دكتور عبد الغفار علي حنفي

الجزء الأول

وظائف وممارسات إدارة الأفراد

الفصل الأول

دور إدارة الأفراد بالمنظمات

تدار مختلف التنظيمات أيًا كان شكلها القانوني أو التنظيمي سواء كانت منظمات خاصة، منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف إلى الربح، والهيئات الحكومية، من خلال الأفراد. وتتوقف الفاعلية والكفاءة لهذه التنظيمات على أسلوب إدارة الأفراد بها.

كثيراً ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر. ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد فمنذ زمن بعيد، عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرءوسين، وتنمية التعاون بينهم بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة. لاشك أنه ظهر العديد من المشاكل في مجال إدارة البشر عبر القرون الماضية، خاصة في مجال تشييد وبناء ممابر الفراعنة المصريين منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة[1]، فمن المحتمل أن واجه أرباب الأعمال مشاكل خاصة مع العمال بشأن الأجور وقد دفعهم إلى إتخاذ اجراءات معيَّنة، كالتغيب عن العمل، والتأخر عن مواعيده وما شابه ذلك.

رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية ـ فإن المهمة الأساسية ـ تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر، والذي ظلَّ

(١) Chruden H. J. Sherman A., Personnel management, South-western publishing company, Chicago, 1963, pp. 1-20

سائداً حتى الوقت الحاضر، والذي يتمثّل في التعرّف على أسلوب إدارة البشر وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وقد حدث فيهما تغيير كبير خلال السنوات الماضية. بينما قد يكون أرباب الأعمال في وضع يمكنهم دفع الأفراد للعمل من خلال التهديد بتخفيض الأجر أو فقدان العمل، ولكن يعتمد الرئيس في الوقت الحاضر على إثارة الحماس بدلاً من التهديد والوعيد. كما يلاحظ أيضاً أن عمال اليوم أكثر ثقافة وميلاً للمجادلة والمحاورة ورفضاً لاستخدام أو التلويح بالتهديد والوعيد ووسائل الإكتراه، كما يلاحظ أيضاً أن وسائل الحماية التي تكفلها النقابات، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية، أدّت إلى التقليل من أهمية مدخل الضغط على الأفراد كوسيلة دافعة على العمل، خاصة مع وجود أنظمة التأمين ضد البطالة، وبرامج وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وكذلك بروز فرص عمل أفضل، مما جعل التهديد بفقدان الوظيفة أو العمل أقل تأثيراً.

يجب أن يدرك المدير في الوقت الحاضر سواء سلم بذلك أم لا ـ أن العمال كبشر يسعون لتحقيق الحاجات الفسيولوجية، والنفسية، والإجتماعية، لذلك يجب أخذ هذه الجوانب في الحسبان، وبناء على هذه المقدمة سوف نتعرض في هذا الفصل لعدة نقاط خاصة بمساهمات ودور إدارة الأفراد، وطبيعة مجال الأفراد والتطورات التي حدثت في هذا الشأن، ثم إدارة الأفراد كمجال للدراسة والبحث.

أولاً ـ مساهمات إدارة الأفراد:

بدأ الاهتمام المتزايد بإدارك أهمية ودور ومساهمات إدارة الأفراد منذ عام ١٩٣٠، خاصة من قبل الإدارة العليا والتي أدركت بالدور المتزايد لإدارة الأفراد في مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وبقاء المنظمات. وهذا المدرك إنما هو نتيجة لعديد من العوامل المؤثرة والتي منها: تطور الفكر الإداري، الضغوط المتزايدةوالناتجة عن المنافسة الإقتصادية، نمو النقابات العمالية، القوانين والتشريعات الحكومية، المؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي، فقد كان لهذه الجوانب تأثيرها على خصائص وتركيب ومكونات القوة العاملة، وكذلك النمو المتزايد في

المعلومات الخاصة بالمبادىء والأساسيات والأساليب المتعلقة بإدارة الأفراد، والمتولدة عن البحوث والممارسات، ونتناول فيما يلي بعض الجوانب التي أدت إلى زيادة دور مساهمات إدارة الأفراد.

أ ـ مواجهة المنافسة الاقتصادية:

تواجه المنظمات سواء الحكومية أو غيرها ضغوطاً تنافسية مما يدفعها لوضع تكاليف التشغيل تحت رقابتها. ففي المجال الحكومي حيث يجب أن تتنافس الهيئات الحكومية فيما بينها على الحجم المحدود من الموارد، ولكي تظهر نتائج نشاطها بصورة مرضية ـ عليها أن تحافظ على تكاليف التشغيل داخل المستوى المخطط. ومن ناحية أخرى على المنظمات الخاصة، أن تفرض الرقابة على نفقات التشغيل حتى يمكنها ذلك من بيع منتجاتها أو أداء الخدمات بسعر مناسب يحقق لها عائد ملائم على حقوق الملكية، ويتطلب الأمر لمواجهة المنافسة والضغوط الاقتصادية ما يلي:

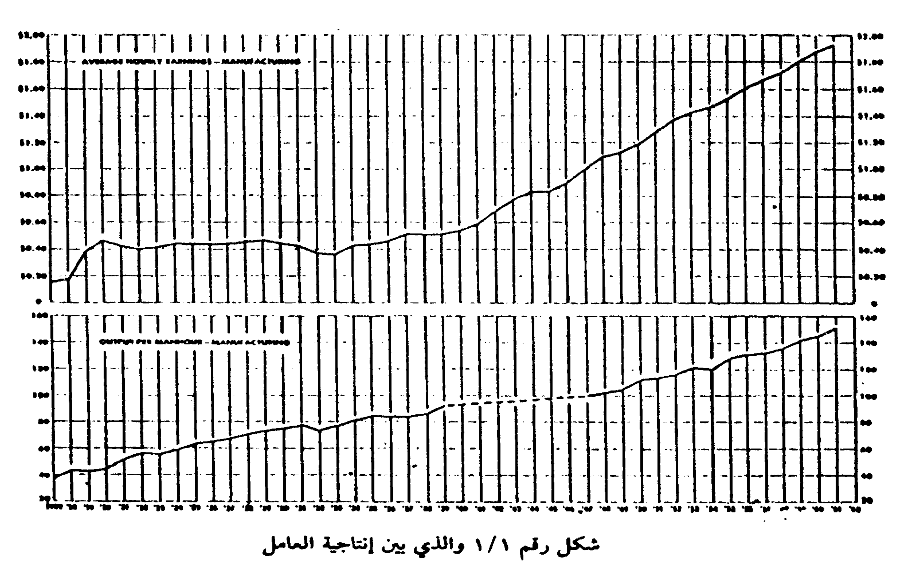
١ ـ الرقابة على تكلفة عنصر العمل

تعتبر تكلفة الأجور أحد العناصر الأساسية المشكلة للتكلفة في المنظمة، خاصة تلك ذات العلاقة بالسلع والخدمات المنتجة. حيث لا تتحدد هذه التكلفة فقط بمقدار وحجم الأجور المدفوعة للأفراد، ولكن أيضاً بدرجة إسهامات هؤلاء الأفراد، والمتمثل فيما يبذل من جهد مقابل الأجور التي يحصلون عليها. ويعني هذا أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في ظل معدل أجر عن الساعة أعلى وتكون إنتاجيتهم عن الساعة أعلى، أفضل من تلك الفئة التي تكون إنتاجيتهم منخفضة ويحصلون على معدل أجر عن الساعة أقل قليلاً من الفئة الأولى، فطالما أن تكلفة عنصر العمل دالة لإنتاجية الفرد وكذلك لمكافأته، لذلك فإن إحدى المهام الأساسية لإدارة الأفراد، هو التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلون من جهد، ويتحقق هذا من خلال إعطاء اهتمام خاص إلى الوظائف التشغيلية لإدارة الأفراد، خاصة ما يتعلق باختيار الأفراد، وتدريبهم، ووضعهم في الأعمال أو الوظائف التي تتفق مع ميولهم

وقدراتهم وبذلك حيث التواؤم بين درجة الإسهام والأجر الذي يحصل عليه الفرد.

٢ ـ زيادة الانتاجية:

يواجه أرباب المنظمات في الوقت الحاضر أحد المشاكل الرئيسية والناتجة عن الحاجة أو الضرورة إلى استنباط وتنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد، لتعويض الزيادة المستمرة في الأجور التي يضطر أصحاب المشروعات إلى دفعها وكما هو ملاحظ من الشكل رقم ١/١ والدال على الزيادة المستمرة في معدلات الأجور المدفوعة للعمال وبطريقة أكبر من الزيادة في الناتج.



شكل رقم ١/١ والذي يبن إنتاجية العامل

حيث يمكن القول بأنه إذا لم تقم الإدارة ببذل جهود مستمرة لزيادة إنتاجية الفرد من خلال إدخال الأساليب الأكثر فاعلية في ممارسات الأفراد

وأساليب الإنتاج واستخدام الآلية، فإنه سيظل التفاوت بين زيادة الإنتاجية والأجور قائماً وبصورة مستمرة، ومع استمرار دفع أصحاب الأعمال معدلات عالية للأجور، ومع مزيد من الاستثمارات في الأجهزة والمعدات لتحل محل الأفراد، قد نواجه عدم الفاعلية في استخدام أيٍّ من عناصر الإنتاج هذه (القوى العاملة، والآلية). يضاف إلى ذلك، مقدرة الإدارة على التفاوض الجماعي أو الفردي مع الأفراد، والرقابة على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، بهدف تحقيق عائد بعدما يتم مقابلة ما ينفق على عنصر العمل.

يتطلب تحقيق ما سبق، استخدام الإدارة للأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأفراد، والمستخلصة من التجارب والممارسات والبحوث في هذا المجال، ولهذه الأسباب وغيرها، وجد أرباب الأعمال أنه من الصعب إدارة الأفراد من خلال الاعتماد على الجوانب العاطفية والشخصية، أو إسناد هذه المهام لأي فرد، وإنما لا بد من وجود شخص كفء في هذا المجال.

ب - تدعيم وتقوية العلاقات مع النقابات:

في حقيقة الأمر، يجب على أرباب المشروعات أن يكونوا مستعدين لإجراء المفاوضات الجماعية أو المشتركة مع العاملين إذ ما تطلب الأمر ذلك، وقد أدى هذا إلى الاهتمام المتزايد ببرامج الأفراد، والتي تكفل للمنظمة التعامل مع النقابة والتفاوض بكفاءة مع ممثلي العمال. ونظراً لأن مثل هذا النوع من المفاوضات، وكذلك تنمية العلاقات مع النقابة، يتطلّب مهارات فنية كفاءة في إدارة الأفراد مع توافر المعلومات التي تساعد في إدارة وتوجيه المفاوضات. ويشكّل هذا الجانب الذي تختص به إدارة الأفراد، فقد أدى تواجد النقابة إلى ضرورة أن تبني الشركة برنامج الأفراد وفقاً لهدف محدد مع الاحتفاظ بسجلات للبيانات التي تساعدها في رسم الإجراءات، والبرامج الخاصة بالقوى العاملة.

لكي يمكن للشركة التفاوض مع النقابة، بهدف التوصل إلى اتفاق وتنمية العلاقات معها، فيجب عليها أن تتبع وتتبنّى المبادىء والأنظمة والأساليب الملائمة والخاصة بإدارة الأفراد، وهذا يعني أن البرنامج الجيّد في هذا المجال، أمر حيوي ليس

بهدف تجنّب الصراع مع النقابة، وإنما لدفع النقابة إلى احترام شروط العمل المتفق عليها.

لا يعني انضمام عمال الشركة إلى النقابة دليل على سوء إدارة الأفراد، حيث قد يدفع سوء الإدارة إلى دفع النقابة إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بحماية أعضائها، بإضافة المزيد من الشروط التي تحد من حرية الإدارة في التصرف، أو قد تؤدي إلى زيادة تكلفة التشغيل. وبالمقابل: ان برنامج الأفراد الملائم يساعد على خلق أو تكوين الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويكون الأخذ مقابل العطاء give and take ويؤدي هذا إلى عدم الضرورة إلى وجود إتفاق مكتوب وتفصيلي لحماية الطرفين.

ج - أثر القوانين والتشريعات الحكومية:

بدأ منذ عام ١٩٣٠ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين، في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد، فقد تركّز التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذلك في تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة، ومنذ ذلك التاريخ تدخلت الحكومات في مجالات عدة خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، لمساعدة أسرة العامل نتيجة فقدان الدخل، إما بسبب التعطل أو الوفاة أو الإحالة للمعاش أو عدم القدرة على العمل، وتم وضع التشريعات والقوانين الخاصة بالنقابات العمالية، ومدخل تنظيم العلاقة بين الإدارة في الشركات والنقابات.

لا شك أن هذه القوانين والتشريعات ذات تأثير على البرامج الخاصة بالأفراد، الأمر الذي يضيف مسئوليات وتبعات أكبر على أولئك المسئولين عن وضع هذه البرامج، والتحقق من أن الاجراءات والأنظمة التي يطبقها المشرفون والإداريون في التنظيم تتمشى مع هذه القوانين. لذلك تلزم القوانين هذه الشركات على الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم تقارير بصفة دورية إلى الجهات الحكومية المسئولة للتحقق من مدى الإلتزام بهذه القوانين، وقد نتج عن الحاجة إلى ضرورة التحقق من تطبيق هذه التشريعات، والأخذ بأي تعديلات تحدث فيها

وإدخالها في البرامج الخاصة بالأفراد، الى إضافة أعباء كبيرة مما دفع الإدارة للاعتراف بأهمية وجود إدارة للأفراد.

يلاحظ أن الهدف الأول من وجود برنامج للأفراد هو خلق التعاون وتنمية الكفاءة أكثر من تجنب المشاكل مع الحكومة، الا أن الهدف الأخير يحفز الإدارة العليا لمساعدة وتدعيم وجود برنامج للأفراد.

ج - المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة، وقد ترتب على ذلك ظهور العديد من المنتجات الجديدة، واستخدام أساليب إنتاجية متطورة، والآلات والأجهزة الجديدة وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال.

ترتب على التطورات السابقة إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمة أخرى مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من الشركات. وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم بما يتمشى مع متطلبات الأعمال الجديدة. يلاحظ أيضاً أن التقدم العلمي والتكنولوجي كان له التأثير في ظهور العديد من الأعمال التي تتطلب أفراد على مستوى عال من الثقافة والكفاءة، أدت هذه الجوانب إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج الخاصة بالأفراد بالبحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات المطلوبة، وفقاً لمتطلبات الأعمال واختيار أفضلهم.

من ناحية أخرى تعمل الشركة من خلال برامج الأفراد إلى تدنية الأضرار الناجمة عن استبعاد الأفراد بسبب التطور التكنولوجي. فإذا كان من الصعب الاستفادة من هؤلاء الأفراد المستبعدين داخل المنظمة في أعمال أخرى، تحاول الشركة مساعدتهم في الحصول على وظائف في شركات أخرى، أو منحهم تعويضات ومكافآت نهاية الخدمة ومعونات أو معاشات خاصة.

من أهم المشاكل التي تواجهه الشركات والناتجة عن التطور التكنولوجي، هو طلب النقابات تضمين الأتفاقات على شروط تحمي أعضاء النقابة من فقدان وظائفهم بسبب التكنولوجيا، تتطلب مثل هذه المشاكل أن تطور إدارة الأفراد البرامج، بحيث تساعد على تدنية الأضرار التي تحدث للأفراد، بسبب التقدم التكنولوجي ونقص الكفاية.

د ـ التغلب على الفجوة الثقافية:

يلاحظ أن التقدم في مجال العلوم الطبيعية والتكنولوجيا لم يتبعه تطور مماثل في مجال العلوم الاجتماعية، التي ترتكز عليها إدارة الأفراد، وقد عرفت هذه الفجوة بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية بالفجوة الثقافية بينهما. فنحن اليوم نعرف الكثير من المعلومات عن الطاقة الذرية وتكنولوجيا الفضاء، ولكننا نجهل الكثير عن السلوك البشري. وقد ترتب على التطور في مجال العلوم الطبيعية الكثير من المشاكل ذات التأثير على السلوك نتيجة التأثير الذي أحدثته في بيئة العمل، فقد ظهرت مشاكل خاصة بالإجهاد البدني والنفسي والملل، وهي ناشئة عن التطور في هندسة الانتاج وأنظمته.

لكي يتم التقليل من عدم مواكبة العلوم الإجتماعية للعلوم الطبيعية، وتدنية المشاكل المتعلقة بالأفراد والناتجة عن التكنولوجيا، فإن الأمر يقتضي الكثير من الأموال التي تخصص للبحوث في مجال الأفراد. وأي برنامج من هذا القبيل، لا بد أن يكون مدعوماً من قبل الإدارة العليا، ويتمثل ذلك في توجيه أموال كافية للبحوث، حتى يمكن مواكبة التطور التكنولوجي. ويتطلب التطور التكنولوجي المستقبلي في هذا المجال مزيد من التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات في مختلف المؤسسات العلمية المهتمة بشئون الأفراد.

ثانياً التطور في مجال الأفراد وطبيعته:

بينما حظيت إدارة الأفراد بمزيد من الدراسات الرسمية، والمتخصّصة، والدراسات المقارنة في الوقت الحاضر ـ فإن جذور هذا المجال يمتد للماضي

البعيد، فرغم أن ضرورة وجود إدارة للأفراد هي حديثه نسبياً، فهذا الوجود في بعض أشكاله ضرورة ملازمة لوجود التنظيم الرسمي ذاته. فالسياسات والاجراءات الخاصة والتي تنظم أداء الأفراد، وكذلك المعرفة والوسائل التي تكفل تشغيل الأفراد، سارت بخطوات كبيرة نتيجة الممارسات والبحوث التي تمت في هذا المجال. فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة بسبب التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة فقط، وإنما أيضاً نتيجة التغير في تركيب قوة العمل، والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك البشري. فهذه التغيرات أدت إلى التطور الهائل في مجال إدارة الأفراد ووظائفها.

وظائف إدارة الأفراد:

بصرف النظر عن حجم إدارة الأفراد، فإن هناك العديد من الوظائف التي ينبغي إنجازها في مجال الأفراد بالمنظمة. يجب على الإدارة تزويد التنظيم بإحتياجاته من الأفراد، وتدريب وتنمية الأفراد، والأستفادة منهم، والحفاظ على الأفراد ورعايتهم وإنجاز هذه الوظائف يشكل جانباً من العملية الإدارية. وسوف نعطي شرحاً مختصراً لهذه الوظائف، فيما يلي:

١ ـ توفير القوى العاملة:

تتضمّن هذه الوظيفة البحث عن الأفراد، وجذبهم للعمل بالمنظمة، واختيار أفضل العناصر المتقدمة، والمؤهّلة بما يتفق مع متطلبات العمل. تتدرّج وظيفة الحصول على القوة العاملة من الإنتظار حتى يتقدم الأفراد بطلبات للعمل بالشركة، إلى البحث المكثف على المستوى المحلي، والقومي عن الأفراد المؤهلين للعمل بها. وتشمل عملية الإختيار على إنتقاء أفضل العناصر المتقدمة بإستخدام أساليب ووسائل معينة لتحقيق هذه الغاية. ومن خلال هذه المرحلة ـ يتوافر لدينا الكثير من المعلومات عن كل مرشح التي تساعد في اتخاذ القرار.

٢ ـ إعداد وتنمية الأفراد:

يتوقف التقدم في الإنجاز الوظيفي على المستوى الثقافي والتدريبي للفرد، لمقابلة متطلبات العمل، ومدى تمشي ذلك مع التغيرات في متطلبات العمل.

ويتطلب ذلك ـ تنمية المهارات والمعارف، وكذلك الاتجاهات والميول وخصائص الفرد. ويتم تنمية الفرد من خلال البرامج المكثفة والهادفة لتحقيق هذه الغاية بطريقة رسمية، ومنظمة، أو تتم بطريقة غير رسمية وغير مخطّطة. نتيجة التعلم من خلال أسلوب المحاولة والخطأ.

٣ ـ الإستفادة من الأفراد:

تشتمل هذه الوظيفة على وضع الفرد في المكان المناسب، أي في العمل أو الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وميوله، ويعطي من خلالها أكبر إنجاز ممكن بالمقارنة بغيرها من الوظائف، والتي تكون أكثر حاجة إلى خدماته، وتفرض بالتبعية تقييم الأداء للفرد، تحليل وعبء العمل، لأغراض إحداث التعديلات الضرورية في الأوضاع من خلال النقل، الترقية، الإستغناء عن الخدمة. ويمكن من خلال الدافعية، والإشراف، والقيادة، والتدريب التأثير الفعّال في إدارة الأفراد، والإستفادة من مجهوداتهم ـ مما يقتضي المحافظة على صحة الأفراد وحياتهم من خلال تهيئة بيئة العمل الصحية والمأمونة.

٤ ـ مكافأة الأفراد:

يعتبر عنصر حاجة الأفراد إلى الدخل المتولد عن العمل وسيلة فعاله لدفعهم على بذل المزيد من الجهد، ولكي تتحقق العدالة في الدفع بما يتلاءم مع متطلبات العمل، وبحيث يتمشى الأجر مع ما يدفع للعمال الآخرين في الوظائف المماثلة. لا بد من استخدام تقييم الوظائف أو الأعمال لتحديد الأجور لكل عمل بطريقة موضوعية. وتعتبر الحوافز المالية المبنية على أساس الأزمنة المعيارية وسيلة أخرى للربط بين الأجر والجهد المبذول ودفعهم لبذل المزيد من الجهد، ولا تقتصر المكافآت والأجور على هذه الجوانب فقط، وإنما تمتد إلى المزايا الأخرى كالأجور المدفوعة عن الإجازات الرسمية، والتأمين الصحي، والتعطل، فهذه كلها تشكل أجوراً إضافية وهي تدفع للعمال بطريقة مباشرة، ويجب أخذ هذه النواحي في البرامج الخاصة بالأفراد. وتشكل النقاط السابقة الحد الأدنى من الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد بالمنظمات.

التطورات التي حدثت في مجال إدارة الأفراد.

بينما ساعدت الثورة الصناعية في زيادة إنتاجية الفرد، وذلك من خلال أنظمة الإنتاج الكبير بالإضافة إلى التطورات الأخرى التي تولدت عن هذه الثورة. فقد ساعد الإنتاج الكبير في إنتاج وتجميع الأجزاء النمطية، وكذلك تغير شكل وملكية المنظمة، حيث توزعت هذه الملكية على عدد كبير من المساهمين، وأدى هذا إلى التحول من نظام الملكية الفردية والهيمنة على الإدارة إلى تفويض وظيفة الإدارة من المساهمين إلى مجموعة جديدة ومهنية من الإداريين.

أدى النمو المتزايد وكبر حجم العمليات الصناعية إلى إمكانية تطوير أساليب الإنتاج، واستخدام العمل الآلي وإحلاله محل العمل اليدوي، أو ما يسمّى بتكثيف الآلية، وأدّى هذا إلى زيادة إنتاجية العامل، وقابل ذلك زيادة في التكاليف الرأسمالية بالمقارنة بإجمالي تكلفة الإنتاج، واستدعى هذا إعطاء المزيد من الإهتمام نحو كيفية الاستخدام الأمثل للإجهزة والتسهيلات الإنتاجية.
وقد ترتب على الإتجاه نحو الآلية - تبسيط الكثير من الأعمال إلى درجة أن يكرر العامل نفس الدورة التشغيلية مئات المرات في اليوم، واستلزمت هذه العمليات المتكررة مزيداً من الجهد من قبل العامل.

وفي مطلع القرن الحالي وكنتيجة لزيادة تكلفة عنصر العمل والتكاليف الرأسمالية، مما دفع بعض الشركات لتوجيه المزيد من الاهتمام نحو الكفاية الإنتاجية للعاملين بها، فالحاجة إلى تطوير أساليب العمل، وإيجاد معايير للحكم على كفاءة الفرد أدّى إلى ظهور ما يسمّى بحركة الإدارة العلمية. وقد بدأت هذه الحركة منذ عام ١٩٠٠ وحتى بداية الحرب العالمية الأولى، والتي كان لها تأثير على إدارة الأفراد، فلم يتولد عن هذه الحركة استحداث أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد ودفعهم إلى مزيد من الجهد، وإنما ترتب عليها مشاكل جديدة متعلقة بالعلاقات الإنسانية يتعين على إدارة الأفراد حلها.

حركة الإدارة العلمية The scientific management mouvement حيث يعتبر فردريك تيلر Frederick W. Taylor رائداً لهذه الحركة، استند تيلر في مدخله

على استبدال الأسلوب القائم في تحديد كيفية أداء العمل، والسرعة التي ينبغي على العامل أن يؤدّي بها هذا العمل والمستنبط من أسلوب التجربة Rule Of Thumb، الذي يعتمد على الخبرة والحكم الشخصي. بدلاً من ذلك، اعتقد تيلر أنه يجب تحليل ودراسة العمل باستخدام نفس المدخل العلمي كما هو متبع في مجال البحوث العلمية. ويذكر تيلر أن الإدارة العلمية تعني استخدام المعرفة والإستقصاء العلمي بدلاً من الأسلوب القديم الذي يعتمد على الرأي والتقدير الشخصي لكل من العامل أو الرئيس في أي مجال يختص بتنفيذ الأعمال بالمنظمة.

اعتمد تيلر Taylor على دراسات الزمن كمدخل لتحديد المعيار والوسيلة المثلى لإنجاز العمل، وتدريب وملاحظة الأفراد باستخدام الوسائل العلمية في تقييم أدائهم. وقد اعتبر تيلر Taylor أن الإدارة العلمية هي أفضل إسلوب لتحسين الانتاجية والدخل للعامل وتحقيق أقصى أرباح للملاك، وتخفيض الأسعار للمستهلكين، لذلك يرى تيلر أن المعايير الدقيقة للأداء تعتمد على المعلومات الموضوعية المستخلصة من دراسات الوقت والمصادر الأخرى، ويشكل هذا الأسلوب الملائم لإدارة الأفراد، وذلك بمكافأة العامل الكفء واستبعاد غير ذلك. ويرى أيضاً أن الحوافز المالية Financial incentives والتي تحقق للعمال الحصول على مزيد من الدخل يتمشى مع الجهد المبذول والكفاءة تشكل هذه أفضل أسلوب للدافعية motivation بالنسبة للعامل، ويعتبر هذا المفهوم متعارضاً تماماً مع الأسلوب المستخدم قبل حركة الإدارة العلمية.

يعتبر أهم إنجاز لتيلر Taylor هو تأكيده على أن الكفاءة الإنتاجية متوقفة على التخطيط الجيد وكذلك الإنجاز الملائم. ويرى تيلر أن وظيفة التخطيط هي من المسئوليات الأساسية للإدارة، ولكننا نرى في الوقت الحاضر أنه تم توسيع نطاق وممارسة العامل من خلال مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات، وهو ما يخالف ما وصل إليه تيلر من الفصل بين التخطيط والتنفيذ بحيث تختص الإدارة بالتخطيط ويختص العمال بالتنفيذ.

إسهامات تيلر في مجال إدارة الأفراد:

ركز تيلر بصفة أساسية على وضع معايير للأداء، وتحسين أساليب أداء العمل، وأنظمة الحوافز المالية (الأجور) ولكن هذه الحركة أهملت العوامل الإنسانية في الإدارة رغم أنه اهتم بالمنفعة المادية للعمال، ومع ذلك يعتبر مدخله إلى حد ما أتوقراطياً بالمقارنة بما يتم في الوقت الحاضر، بالإهتمام بمشاركة وإسهام الفرد فيما يتعلّق بقياس العمل وتحسين أساليبه، ولكنه يعتبر تقدمياً وثورياً بالمقارنة بالممارسات التي تمّت بواسطة الإدارة في ذلك الوقت.

ساعد تيلر في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصّل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجد اختلاف في القدرات والمهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تدريبهم لم يهيّء لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما أضرّ بمصلحتهم ومصلحة الشركة، وقد زادت إسهامات تيلر من خلال إسهامات المعاصرين له كأمثال جلبرت Gilberth وجانت Gantt حيث ركزا في مدخلهما على توجيه الاهتمام على الجوانب الإنسانية وكذلك الجوانب الهندسية والطبية.

الاتجاه التخصصي والوظيفي لإدارة الأفراد:

كان نتيجة لإدراك تيلر أهمية التخصص الوظيفي التأثير للإتجاه نحو التخصص في مجال إدارة الأفراد ونمو هذا الإتجاه.

التخصص الوظيفي: Functional specialization

اقتصرت وظائف إدارة الأفراد حتى عام ١٩٠٠ بصفة أساسية على تعيين وفصل الأفراد والإحتفاظ بسجلات للوقت، وكانت تمارس هذه الجوانب من خلال ملاحظي أو مشرفي العمل كجزء من مهامهم. ونظراً لتعقد أنظمة وأساليب الإنتاج وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق الملاحظين، تم إسناد الجوانب الخاصة بسجلات الوقت وسجلات الأجور إلى موظف كتابي، ويعتبر هذا بداية لظهور المتخصصين في مجال الأفراد.

وتعتبر وظيفة الاحتفاظ بالسجلات بداية للتوسع في وظائف الأفراد، والتي

تشمل عمليات التوظيف والوظائف الأخرى التي أسندت إلى إدارة الأفراد.

إدارة الأفراد كوظيفة لتحقيق رفاهية الفرد:

تم الإهتمام منذ بداية هذا القرن نحو الاهتمام بتحقيق الرفاهة للفرد، لذلك تم ظهور وظيفة للرعاية الاجتماعية والرفاهة في بعض الشركات في ذلك الوقت، ويرجع إنشاء هذه الوظيفة لإعتبارات دينية وانسانية وفي بعض الأحيان الأخرى، لرغبة الإدارة في محاربة الانضمام للنقابات. وبصرف النظر عن الدوافع فإن إنشاء هذه الوظيفة يعتبر بداية لإدارة الأفراد في ذلك الوقت حيث إختصت بالمسائل الخاصة بالثقافة Cultural، والجوانب التعليمية Educational، أو الترفيه recreational facilities، والأجور، وتقديم المساعدات المالية والطبية والإسكان وغيرها. وقد كان لدى الكثير من الأفراد المسؤولين عن هذه الجوانب خلفية وخبرة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، وقد ظل هذا النوع من الوظائف قائماً حتى الكساد الذي حدث عام ١٩٣٠ لوجود سكرتارية مسئولة عن تقديم الخدمات السابقة الإشارة إليها في مجال إدارة الأفراد، وقد كان هذا دافعاً لجذب عديد من الأفراد للعمل في هذا المجال.

ظهور إدارة الأفراد: The personnel department

رغم وجود مثل هذه الإدارة كوظيفة أو ما يسمى بإدارة الرفاهة الإجتماعية. بدأ الظهور الفعلي لإدارة الأفراد كمجال تخصصي في بداية ١٩٢٠ في الكثير من الشركات الكبيرة، وكذلك المنظمات الحكومية. فقد تم إنشاء هذه الإدارات بهدف التنسيق بين أنشطة الأفراد ومساعدة الإدارة والملاحظين في إدارة الأفراد بالمنظمة، ولا يعني هذا الانتقاص من سلطة ومسئولية المديرين، وعملياً نجد أن هذه الإدارات ارتكبت بعض الأخطاء نتيجة تجاوز الأدوار المحدّدة لها، وقد ظلّ هذا الوضع سائداً في كثير من المنظمات في الوقت الحاضر.

تطور وظائف الأفراد: Development of the Personnel functions

رغم أن التطور كان مستمراً في مجال الأفراد، ولكن هذا التطور تم بسرعة

أكبر خلال أزمنة معينة، ففي خلال أزمنة الحرب بصفة خاصة، حدث تطور هام بهدف مواكبة ومقابلة الاحتياجات الخاصة بهذه الظروف الطارئة. وكان أيضاً لفترات الكساد والرواج تأثيرها على برامج الأفراد نتيجة التغير الذي حدث في سوق العمل ومدى توافر الأموال المدعمة لمثل هذه البرامج.

اختيار الفرد employee selection

رغم أنه أعطى اهتمام كبير لاختيار الفرد كأحد وظائف إدارة الأفراد، إلّا أن هذا العنصر حظي باهتمام كبير منذ الحرب العالمية الأولى، فقد حدث تطور كبير في مجال أساليب اختيار الأفراد، حيث بدأ الاهتمام بإدراك أهمية العوامل السيكولوجية - وقد ساهمت الدراسات النفسية في هذا الاتجاه - لذلك تم تصميم اختبارات الفا وبيتا Alpha and Beta tests والتي استخدمت في مجال اختيار الأفراد للمهام العسكرية، وقد كان نتيجة استخدام الخبرة مع هذه الإختبارات لقياس درجة الذكاء، الحافز للتوصل إلى مختلف الإختبارات الأخرى لقياس، القدرات، والشخصية، والمهنية، والميول، ثم! امتد استخدام هذه الاختبارات بعد ذلك في الصناعة والحكومة.

التدريب: Training

الوظيفة الأخرى التي حظيت باهتمام خاص في فترةما بين الحرب العالمية الأولى والثانية سواء في الصناعة أو الحكومة هي التدريب. فالخبرة والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب خلال هذه الفترة أدت إلى التنبيه بأهمية واسهامات التدريب، مما أدّى إلى اعتباره قسماً هاماً من إدارة الأفراد.

الأجور الإضافية Fringe benefits

بدأ منذ عام ١٩٢٠ منح بعض الشركات العمال بعض المزايا والخدمات كجزء من برنامج الأفراد، مثل الخدمات والرعاية الصحية، والترفيهية، والإجازات الرسمية المدفوعة الأجر، والأجازات المرضية والسنوية المدفوعة الأجر، والتأمين على الأفراد ضد الحوادث والإصابات. ولكن هذه الخدمات

توقفت خلال عام ١٩٣٠ ـ ولكن نتيجة ضغط النقابات والعمال ـ تم إدخال هذه الخدمات والمزايا مرة أخرى وعلى نطاق واسع مع بداية الحرب العالمية الثانية.

التطورات الأخرى في مجال الأفراد:

بدأ منذ عام ١٩٢٠ الاهتمام بتطوير الأنظمة الخاصة بإدارة الأجور والمرتبات، مما أدّى إلى تطوير أسلوب تقييم الوظائف والمهام. ومن أحد الأساليب التي استخدمت لتقييم المهام وفقاً لخصائص العمل ومكوناته والذي طوره Merrill R. Lott في عام ١٩٢٤. وفي أواخر العشرينات ظهرت الحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات الخاصة بالسلوك البشري والمستمدة من أدلة موضوعية أكثر ما تستند على الرأي الشخصي فقط. وانعكس ذلك على البحوث في هذا المجال، وكان من أهم تلك الدراسات دراسة هاوثورن، Hawthorne study والتي تمت في شيكاجو في أواخر عام ١٩٢٠، وكذلك العديد من الدراسات الاجتماعية، ولكن نتيجة للكساد الذي حدث عام ١٩٣٠ أدى إلى تجميد البحوث الاجتماعية بسبب عدم توجيه أموال كافية لهذا المجال، وقد ساعدت المعونات الحكومية المباشرة وغير المباشرة في الولايات المتحدة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية إلى إحياء الجهود البحثية في هذا المجال.

إدارة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية:

بدأت تحتل إدارة الأفراد وضعها كمجال تخصصي بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ إدراك دورها واسهامها في مجال الكفاية الإنتاجية، ولم تستمر كوظيفة حيث يمارسها كاتب الأجور أو مكتب الرعاية الاجتماعية، بل أسندت هذه الوظيفة إلى أحد أعضاء الإدارة والذي يشغل مركز إداري في المستوى الإداري الأعلى كمساعد لرئيس مجلس الإدارة، وقد تزايد عدد الأفراد العاملين في هذا المجال.

مجال نشاط إدارة الأفراد بعد الحرب:

تعتبر التنمية الإدارية أحد المهام الأساسية لإدارة الأفراد، والتي تتطلب المزيد من الاهتمام من جانب المنظمة خاصة فيما يتعلق بإعادة تكوين الهيئة الإدارية، وتنميتها والتي أصبحت تتصف بعدم الكفاءة والضعف خلال فترة حرية المنافسة بعد الحرب العالمية الثانية.

وكان من نتيجة المنازعات العمالية وانخفاض الكفاية والروح المعنوية في كثير من الشركات دافعاً لمزيد من التعاون، ونتيجة مفهوم المصلحة المشتركة بين العمال وأرباب الأعمال، وقد أدى هذا إلى التوسع المتزايد في أساليب المشاركة وتنمية الاتصالات والتركيز على العلاقات الإنسانية بصفة عامة.

كان من نتيجة الاهتمام، تخطيط وتنظيم برامج التدريب لمساعدة الإدارة والمشرفين على المعرفة الجيدة بالمرءوسين كأفراد وكأعضاء في جماعة العمل، وأدى هذا إلى تطور في مفهوم العلاقات الإنسانية. فقد تم التركيز بصفة أساسية على نمط القيادة بالمشاركة، وقد ساعد ذلك الإدارة في التعرف على كثير من المعلومات الخاصة بسلوك المرءوس، ورد فعل المرءوس إزاء المشرف. وقد ساعد تدريب الحساسية sensivity training في تفهم كل طرف من الأطراف المشاركة لسلوك ورد فعل الآخر.

مجال إدارة الأفراد في الوقت الحاضر:

تركز الاهتمام في الوقت الحاضر على العلاقات الإنسانية، والإستفادة مما توصلت إليه مجالات المعرفة الأخرى في هذا المجال كتلك المستخلصة من الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والجنس البشري، ونتيجة لهذا الاتجاه - تم استخدام مصطلح العلوم السلوكية Behavioral sciences، بدلاً من مصطلح العلاقات الإنسانية وذلك عند دراسة ومناقشة الحلول الخاصة بالمشاكل المتعلقة بالبشر.

يتطلب الأمر للحصول على معاونة الأفراد وحفزهم على بذل أقصى جهد

ممكن أن تقوم الشركة في إعادة النظر بالخطط الخاصة بالحوافز المالية، وهو ما ادى إلى إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في القرارات ذات التأثير على العمل مع إمكانية تحسين الدخل المتولد عن ذلك ومن أمثلة الخطط المالية تلك الخاصة بخطط المشاركة في الأرباح profit sharing والمعاشات.

التغير في الظروف والمفاهيم changing conditions and concepts

ترتب على نمو النقابات العمالية وزيادة نفوذها وتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين لتحديد شروط العمل وظروفه أن أصبح الأفراد في مركز القوة بحيث يمكنهم رفض الحلول الأتوقراطية والتقريرية لمشاكلهم كما كانت تتم في الماضي، لذلك نجد في الوقت الحاضر - إذا ما رغبنا في الحصول على تعاون الأفراد - أن تتم معالجة المسائل المتعلقة بهم من خلال إدراك أهمية الأفراد واحترام آرائهم كأعضاء مشاركين في المنظمة. ومع تزايد الوعي التفاوضي للعمال ورغبتهم في المشاركة في الإدارة مما يفرض على الشركات مسئولية تنمية المديرين والمشرفين الى المستوى الذي يمكنهم معالجة هذه المسائل بما يتفق مع الاتجاه الجديد. لذلك يقع على عاتق إدارة الأفراد تزويد المديرين والمشرفين بالمعلومات المستخلصة من البحوث والمهارسات حتى يمكنهم ترجمتها في شكل تصرفات وممارسات.

إدارة الأفراد كمجال للدراسة والبحث

كما سبق أن أوضحنا فإن ادارة الأفراد وتطورها مرتبط بالمعرفة المستخلصة من العلوم الأخرى خاصة العلوم الاجتماعية social sciences، ولكن الإتجاه الحالي هو التوصل إلى مدخل يساعد في الاستفادة من كافة مجالات المعرفة في مجال إدارة الأفراد خاصة فيما يتعلق بدراسة المسائل المتعلقة بالعمال.

إدارة الأفراد ومجالات المعرفة الأخرى

ركزت إدارة الأفراد بصفة أساسية على العلوم السلوكية behavioral sciences ثم إتجهت إلى الاستفادة مما توصلت إليه مجالات المعرفة الأخرى في

هذا المجال كالعلوم الاقتصادية، القانون، الإحصاء، الهندسة، والعلوم الإدارية ونشير هنا إلى مجالات الاستفادة من هذه المعارف الأخرى.

١ - العلوم الإقتصادية:

يلاحظ أن بعض المجالات الخاصة بإدارة الأفراد كحشد القوى العاملة، وإدارة الأجور والمرتبات والحوافز، المفاوضات المشتركة هي في جوهرها تعتمد على الجوانب الاقتصادية، ونجد أيضاً الكثير من العوامل ذات التأثير على سلوك الأفراد وفاعليتهم سواء بطريقة فردية أو جماعية هي ذات جانب اقتصادي، ومن ناحية أخرى نجد أن برنامج الأفراد، له تأثير ملحوظ على تكلفة عنصر العمل والذي يؤثر بدوره على التكاليف، وسعر البيع، والطلب على منتجات المنظمة وبالتالي له تأثير نهائي على الربح الذي تحققه، فكل هذه الجوانب هي بطبيعتها تتأثر بالاقتصاد، ولها تأثير على تشكيل البرامج الخاصة بالأفراد.

٢ - العلوم القانونية:

نجد أن إدارة الأفراد أصبحت مجالاً للتشريعات الحكومية مما دفع المشرع الى تشريع قوانين العمل وتنظيم العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال. لذلك يتطلب الأمر في مجال إدارة المفاوضات لحل المنازعات بين أرباب الأعمال وممثلي العمال، وفي مجال التحكيم، أن يكون القائم بهذا العمل لديه معرفة قانونية، وعلى أن يستشار خبير قانوني في المسائل الفنية القانونية، لذلك يفضل في مجال إدارة الأفراد أن يكون الفرد ملماً على الأقل بالمبادىء الأساسية للقانون.

٣ - العلوم الإحصائية:

كان من نتيجة التوسع في استخدام الكمبيوتر وبحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، بما في ذلك القرارات الخاصة بالأفراد، مما أدى إلى زيادة أهمية استخدام الإحصاء في مجال الأعمال. تعتبر الإحصاء أداة مفيدة في مجال عمل الأفراد خاصة فيما يتعلق بالاختبارات، والبحوث الخاصة بالمعنويات، تقييم العمل، الأجور، برامج الأجور، وتفسير مختلف المعلومات المتعلقة بالأفراد كتلك الخاصة بمعدل الدوران، التغيب، الحوادث. لذلك يجب أن

يكون لدى العاملين في مجال الأفراد معرفة كافية بالإحصاء وكيفية استخدامها في عرض وتفسير المعلومات.

٤ ـ الهندسة الصناعية:

ساعدت الهندسة الصناعية في توفير المعايير أو الأنماط الخاصة بتقييم الأداء وفي تطوير أنظمة الحوافز المالية، وقد ساهمت أيضاً في تطوير أنظمة وظروف العمل، وبذلك توجد علاقة وثيقة بين الهندسة الصناعية والأنشطة الخاصة بالأفراد، وبذلك فهي ضرورية لتحسين معنويات الأفراد وكفاءتهم. وإذا ما كان مدير الأفراد لديه معرفة عامة بالهندسة الصناعية، فإنه يكون في مركز أفضل لإستخدام إسهامات هذا المجال لتنمية علاقته بالأفراد.

٥ ـ العلوم الإدارية:

أصبحت الإدارة في حد ذاتها مجالاً للدراسة والبحث بهدف التوصل إلى مجموعة من الأساسيات والمباديء وبالتالي نجد أن معرفة العمليات أو الوظائف التشغيلية الخاصة بإدارة الأفراد وهيكلها التنظيمي والمباديء التي تساعد في تحقيق أهدافها ذات أهمية ليس في هذا المجال فقط وانما أيضاً في مجال العلوم السلوكية. لذلك أصبح معروفاً أن توفير البيئة التنظيمية الجيدة، وهي إحدى المسئوليات الحيوية للإدارة، تساعد على خلق علاقات إنسانية جيدة. أو ما يسمى بالعلاقة وجهاً لوجه وهي تلك التي تنشأ بين المشرفين والمرءوسين من الأفراد.

المدخل الإجتماعي وإدارة الأفراد

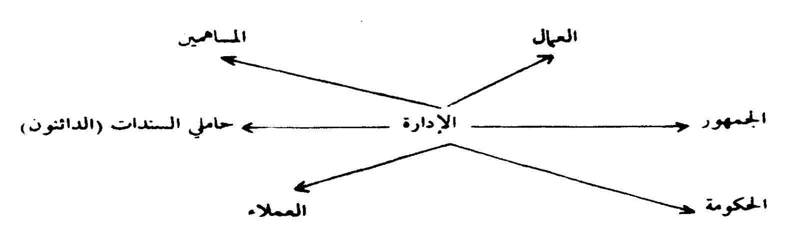
يقوم هذا المدخل على النظر إلى الأفراد كبشر وهو ما يسمى بالمفهوم الإجتماعي[1] أو الإنساني لعنصر العمل. حيث يوجد وجهتي نظر متطرفتين إحداها تعتبر أن الجهد أو العمل يخضع لقانون العرض والطلب كأي سلعة

(1) Jucius M.J., «Personnel Management, 5 TH ED. Homewood, Ill; Richard D, Irwin, Inc, 1963, p. 12

تتداول بالأسواق، وعلى الجانب الآخر نجد المدخل الأبوي Paternalism حيث ينظر إلى عنصر العمل كأحد عوامل الانتاج يتم من خلال البشر، فهذه المداخل متطرفة، بينما المدخل الاجتماعي يقف في مركز الوسط بين هذين المدخلين المتطرفين مما يعطي مدخلاً متوازناً.

المفهوم الاجتماعي للعمل هو الإتجاه الى اعتبار العمال بشر ويشكلون جزءاً هاماً في المنظمة ويعني هذا أن المعالجة الجيدة لهذا العنصر يؤدي إلى فوائد كبيرة للمنظمة، ويعني هذا أن أي استثمار في عنصر العمل يحقق فوائد مثل تلك التي تتحقق من الاستثمارات الرأسمالية. ويشكل هذا جزءاً من مسئولية الإدارة كما يصوره الشكل التالي:

يبين الشكل رقم ١ / ٢ المسئوليات المتعددة للإدارة



يتضح من هذا أن الإدارة لا تنحصر مسئوليتها نحو المساهمين فقط، رغم أن الأرباح والتوزيعات ذات أهمية، ولكن هذا لا يعفي الإدارة من مسئولية دفع أجور عادلة للعمال، والفوائد على القروض، والبيع بأسعار معقولة للعملاء. فالإلتزامات نحو الدولة أصبحت متزايدة وعلى نطاق أوسع على مستوى الصناعة حيث تتدخل الدولة لمنع الإحتكار أو استغلال الجمهور. وبذلك نجد أن تقصير الإدارة في تحمل مسئولياتها نحو العمال يعادل تماماً تقصيرها في تحمل المسئولية تجاه الملاك.

يميل الفكر الحديث لاعتبار أن اتجاهات الإدارة نحو عنصر العمل هو

جـزء من الفلسفة العـامة للإدارة. فالمعـالجة السليمـة للجوانب المتعلقـة بـالقـوى العـاملة يؤدي إلى تجنب المشاكـل وبالتـالي تقدم ونمـو المنظمـة ومعالجـة مثل هـذه المشـاكل ليـس من خلال النـظرة الابويـة ولكن على أسـاس التعاون المشـترك في حل المشاكل. ويقوم هذا المدخـل أيضاً عـلى وجود إدارة متخصصـة خاصـة بما يتعلق بالقوى العاملة. وفقاً للمدخل الاجتماعي أو الإنساني حيث توجد عـلاقة بين متطلبات وأهداف القوى العاملة وأهداف الأطراف الأخـرى، كالمسـاهمين، العملاء، الحكومـة. وبذلـك لا بد من ربط هـذه المصالـح المتنوعـة بالأهـداف الأساسية للتنظيم ككل. لذلك يتطلب الأمر وجود مهارة فنية ملحوظة لتحديـد طبيعـة برنـامج الأفـراد ومحتويـاته والـذي يؤدي الى تحقيق التكـامـل بـين هـذه المصـالح. ولا شـك أن هذا الإتجـاه أو وجهة النـظر هـذه نحـو الأفـراد تؤدي إلى تحقيق منفعة للتنظيم ككل.

أصبح هذا المدخل منتشراً وشائعاً في الوقت الحاضر، حيث يساعد هـذا المدخل في توضيح طبيعة المفهوم الحـديث لادارة الأفراد، والتـطورات الحديثـة في هـذا المجـال. نعـطي[1] منهـا بعض النـماذج لتـوضيـح الإطـار العـام للوظـائف التشغيلية للأفراد.

١ ـ الحصول على القوى العاملة Procurement

تختص هـذه الوظيفـة بتحديـد الاحتياجـات من القوى العـاملة ومصـادر الحصول عليها، والإختيار من بينها، ثم تعين أفضل العناصر. وقد حدث تطور كبير في هذا المجال.

تم أخـيراً تحديـد الاحتياجـات من القوة الإداريـة بطريقـة منظمـة، وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام أسـاليب متطورة للتعـرف المسبق على الاحتيـاجات من أعضاء الإدارة نتيجة للأوضاع التي ترتبت على الحرب العالمية الثانية وما نتج عن ذلـك من نقص في القوة الإداريـة، بالإضـافة إلى التعقـد المتزايـد في المهام

---

(١) Flippo E, Principle of personnel management, 2. ed, New York, Mc Graw-Hill Book company, 1961, p. 27.

الإدارية (ويعني هذا أنه لا يمكن ترك عملية شغل هذه الوظائف وفقاً للصدفة أو التجربة والخطأ)، وما صاحب ذلك من تضخم في حجم المنظمات.

يلاحظ أن بعض المنظمات تحاول حالياً أن يكون لديها رضيد من أفراد الإدارة بنفس الطريقة أو الأسلوب التي تتبعه بالنسبة لتخطيط المخزون من المواد أو النقدية، وبذلك فهي تخطط للحصول على أفراد الإدارة وتنميتهم بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية، وهو ما سوف نتناوله داخل هذا المؤلف.

٢ ـ التنمية والتدريب Development and training

يعتبر التدريب والتنمية من المجالات التي حظيت باهتمام كبير في الوقت الحاضر، فقد نتج عن التوسع والاتجاه للآلية، والتزايد في التخصص المهني للقوى العاملة، مما أدّى إلى خلق مطالب جديدة تقع على عاتق المنظمات والحكومات والعمال، للمساعدة في تنمية وخلق نوعيات معينة من المهارات بما يتلاءم مع التغير البيئي السريع. وقد ترتب على ذلك أن أصبح التدريب الشاغل الأساسي للمديرين والتشغيليين. وقد فرضت الحرب العالمية الثانية مشكلة خاصة بضرورة تدريب الأفراد الذين يحلون محل كل من التحقوا بالخدمة العسكرية.

تبدو أن مشكلة تدريب وإعداد كوادر إدارية من الموضوعات التي واجهت الكثير من الصعوبات والتي تمّ التركيز عليها.

٣ ـ الأجور والتعويضات Compensation

يعتبر تقييم الوظائف والمهام Job evaluation الأداة أو الأسلوب المنظم لتقييم المهام وتسعيرها داخل المنظمة. ويعتقد أن بعض المحاولات الخاصة بتقييم الوظائف ترجع إلى عام ١٩٢٠، ولم يتم استخدام هذا الأسلوب على نطاق واسع لتحديد الأجر العادل للأفراد قبل عام ١٩٤٠ مع ملاحظة أنه تم تجميد الأجور خلال الحرب العالمية الثانية بواسطة الدولة، ولم تسمح بأي زيادات في الأجور إلاّ في ظروف استثنائية محدّدة. وإذا ما استخدم تقييم

الوظائف بطريقة ملائمة فإنه يكشف عن مدى عدالة أو عدم عدالة نظام الأجور السائد بالمنظمة.

شجعت الحرب العالمية الثانية على استنباط طرق وأساليب متطورة للأجور والتعويضات، وقد حدث أخيراً تطور في أنظمة التعويضات المالية كتلك الخاصة بخطط الحوافز والمشاركة في الأرباح وأنظمة المكافآت لأعضاء الإدارة. وقد ترتب على تحديد حدود قصوى للأجور خلال الحرب العالمية الثانية، أن اتجهت الجهود للكشف عن أساليب لتعويض الأفراد بدون زيادة في الأجور والمرتبات الأساسية.

٤ ـ وظائف مكملة Integration

تتصل هذه الوظيفة بالاتجاهات Atitudes الخاصة بتلك الفئة من أعضاء المنظمة التي حظيت بأكبر قدر من الاهتمام وبقصد تنميتها في السنوات الأخيرة. يلاحظ أنه تم تخصيص أموال ضخمة على وظيفة الأفراد بالمنظمات، وتشكل اهتمام الحكومات في الماضي والحاضر. وبذلك نجد أن القوى العاملة هي محور أطراف عديدة، ويستدل على ذلك بما يلي:

أ ـ برامج وأنظمة الاتصال Communication programe

حيث أعطي المزيد من الاهتمام نحو تطوير وتنمية وسائل وأساليب الاتصال لشرح وجهات نظر الإدارة إلى العاملين والجمهور. فالاتصال هو العنصر المحرك والباعث للحركة في التنظيم، لذلك يتعين الاتصال الفعال بالمنفذين.

ب ـ البرامج الخاصة بالعلاقات الإنسانية Human relation programs

ترتب على وجود الكثير من البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني والاتحادات العمالية ومختلف الأجهزة الحكومية واهتمامها بالقوى العاملة ورعاية مصالحها، مما اضطر الكثير من المنظمات لتطوير برامج العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين العلاقات بين العاملين والأطراف الأخرى.

ج ـ التنظيمات العمالية Labor organization

كان نتيجة النمو المتزايد للنقابات والاتحادات العمالية والتزايد المستمر للعمال للإنضمام إلى هذه النقابات، أن دفع الإدارة إلى مراعاة التكامل والتعاون بين أنشطة إدارة الأفراد بالمنظمات والتنظيمات العمالية.

٥ ـ رعاية القوى العاملة وصيانتها Maintenance

تتضمن وظيفة الصيانة والحفاظ على القوى العاملة مختلف الوظائف الأخرى للأفراد، حيث يجب أخذ هذه الوظيفة في الاعتبار عند ممارسة الوظائف الأخرى للأفراد. عندما نتناول هذه الوظيفة بطريقة مستقلة فهذا يعني أننا نركّز على البرامج الخاصة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، وتوفير الظروف البيئية والصحية الملائمة

حدث تطور كبير في مجال الخدمات الخاصة برعاية الفرد العامل خلال السنوات الأخيرة، حيث يقدّر عدد العاملين الذين يحصلون على الأجور في شكل تعويضات بخلاف الأجر الأساسي والحوافز، بما يعادل ٢٠٪ من القوى العاملة، فعلى سبيل المثال استخدم على نطاق واسع نظام المعاشات خلال الفترة ما بين ١٩٤٠ و١٩٥٠

أمّا فيما يتعلّق بالبرامج الخاصة بالأمن والصحة في بيئة العمل، والتي حدث فيها تطور كبير، حيث أصبح العامل أكثر أماناً في بيئة العمل بالمقارنة بمنزله، وهذه النواحي وغيرها سوف نتعرّض لها من خلال هذا المؤلف.

الفصل الثاني

السلوك الإنساني بالمنظمات

أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات وتنوع الأنشطة مما يتطلب الأمر تزويد هذه المنظمات بالموارد البشرية المطلوبة وفقاً لإحتياجات ومتطلبات العمل.

تباشر إدارة الأفراد عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث عن الأفراد وتنتهي بالإحالة إلى المعاش، لذلك تشتمل هذه الوظائف على تخطيط الإحتياجات البشرية ثم البحث والاستقطاب للقوى العاملة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين ثم وظيفة التدريب والإعداد للفرد قبل تسليمه الوظيفة ومتابعة تنمية مهاراته وقدراته خلال حياته الوظيفية، ثم وضع نظام أو هيكل مناسب للأجور والحوافز.

وتعتبر الموارد البشرية أحد الموارد الضرورية لتشغيل التنظيم، فلكي يتحقق أهدافه، يتطلب الأمر توافر الموارد المالية، والمادية (مكان العمل، الآلات والأجهزة، أنظمة التشغيل)، وتزويده بالخدمات الأخرى الضرورية لأداء الأنشطة الرئيسية، وكذلك الموارد البشرية.

قد يقوم المدير أو المسئول في المنظمات الصغيرة الحجم بكل هذه الوظائف حيث حجم العمالة المطلوبة محدود، ولكن مع كبر الحجم يبدأ ظهور الأفراد الوظيفيين والمتخصصين في إدارة هذه الأنشطة.

ونظراً لما هو معروف في الوقت الحاضر من تفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع والعادات وأن المتقدم لشغل وظيفة ما في

التنظيم يمتلك عدد من الخصائص والسمات قد تتسق أو تختلف عن السلوك التنظيمي المطلوب - الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية الاختيار ويدعو إلى تحليل ودراسة سلوك الفرد والمتغيرات ذات التأثير عليه، وتعطي فيما يلي مدخلاً لتحليل السلوك والتعرف على أثر الظروف البيئية الماضية والحاضرة على مقدرة وكفاءة وسلوك الفرد المتقدم للوظيفة ومدخل التأثير على هذه السلوك وتوجيهه إلى السلوك الهادف بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

نموذج لتشخيص سلوك الفرد في المنظمة:

من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند إختيار الفرد ليتحقق التواؤم والإنسجام بين الفرد والعمل، نعرض الشكل التالي (٢/١) والعوامل ذات التأثير على سلوك وتصرفات الفرد في بيئة العمل، ويلاحظ أن هذا النموذج شبه معقد لأن محاولة معرفة وتفهم ما يتم في بيئة العمل ليس بالأمر السهل.

يتضمن الشكل ثلاثة قطاعات أو أجزاء بيئية لها تأثير على ممارسات الأفراد وبالتالي على فاعلية التنظيم والعاملين به. بالرجوع إلى الشكل نجد أن أكثرها أهمية هو ما يتصل بالبيئة الحالية (وهي الأقرب) حيث يمارس الأفراد العمل فيها (منطقة رقم ١)، حيث نجد أن السلوك يتوقف على[1]:

١ - مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة، والاتجاهات، والقيم الدينية والاجتماعية.

٢ - طبيعة ونوع العمل الذي يمارسه الفرد والبيئة الاجتماعية (الجماعة، نمط وأسلوب القيادة).

أما بخصوص المتغيرات ذات التأثير على ممارسات الأفراد

(١) Glueck W F Personnel A Diagnostic Approach, London, Irwin - Dorsey Inter 1974 P P 7 10

وفاعلية التنظيم هي الناتجة عن البيئة والتجارب والممارسات الماضية والضغوط من الأطراف الخارجية والتشريعات والقوانين والاتفاقات والموضحة بالمنطقة رقم ٢ .

فالتجارب المستخلصة من الخبرة في الماضي القريب والاتجاهات المنبثقة من التأثير الثقافي والحضاري ومستوى المهارة للفرد ذات تأثير هام على كفاءته . يلاحظ أيضاً في هذه المنطقة، تأثير الدولة والنقابات والجوانب الاقتصادية والفنية وأهداف البيئة على التنظيم .

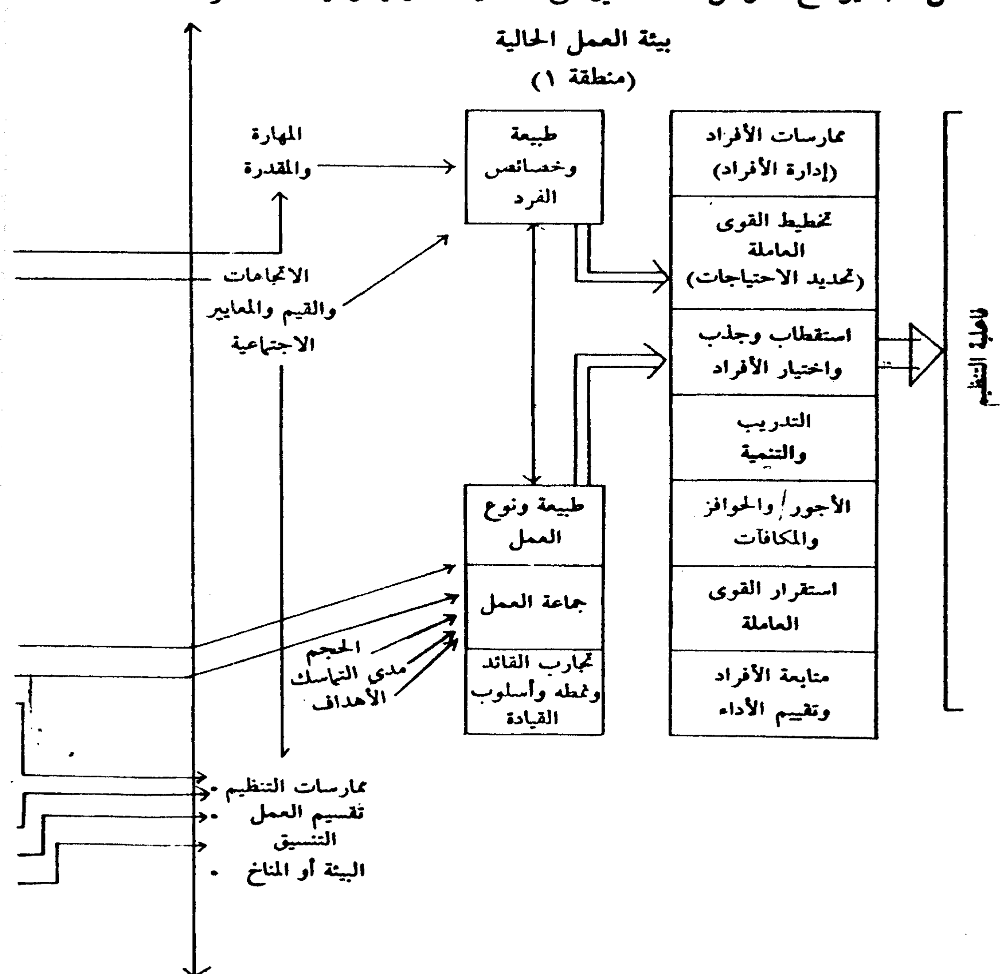
يتضح أيضاً من الشكل أن العوامل الأقل تأثيراً هي الموجودة في المنطقة البعيدة رقم ٣ والتي تمثل التجارب والخبرات في مرحلة ما قبل الدخول في قوة العمل (تأثير الأسرة في مرحلة الطفولة والشباب) وما يكتسب من الأسرة والمدرسة وأماكن العبادة .

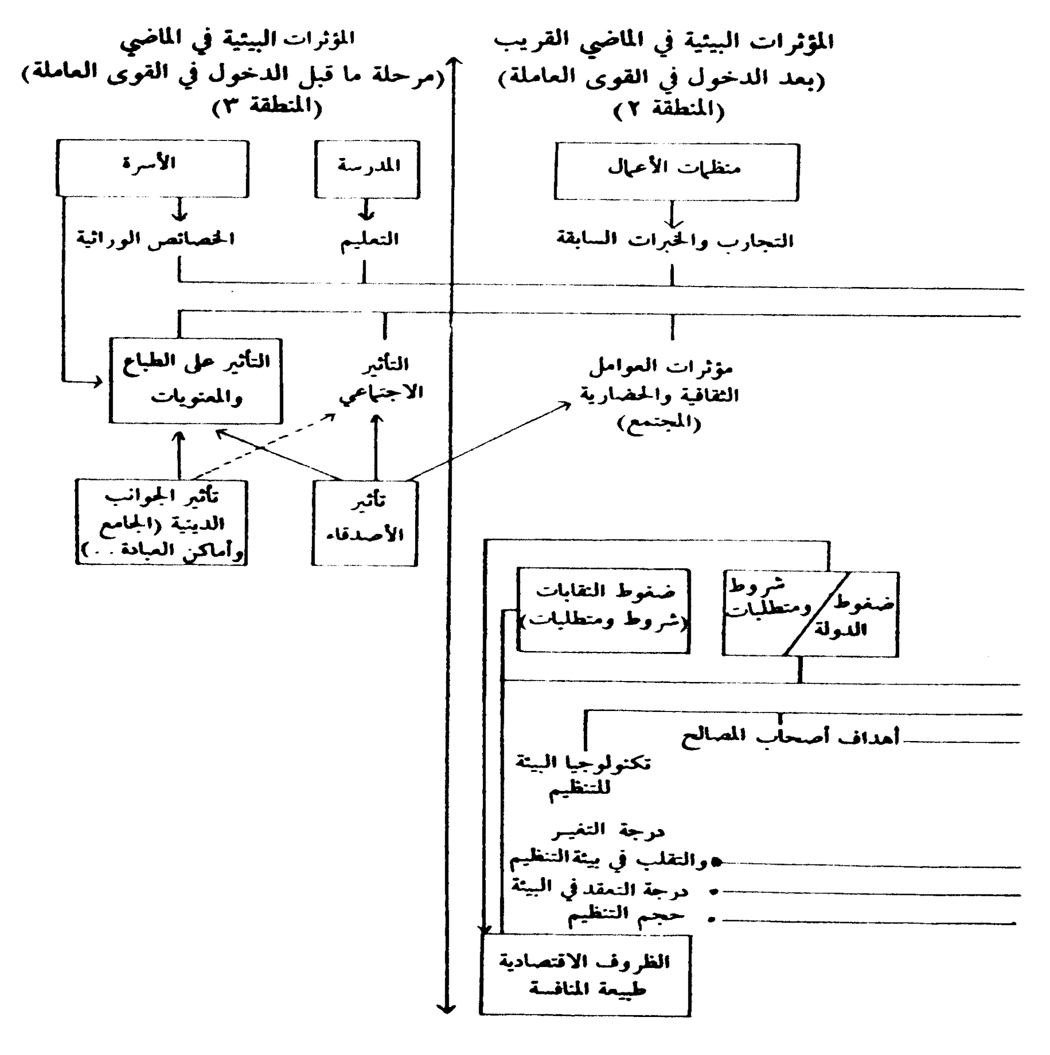
يتضح أيضاً أن نشاط وأداء الأفراد يتأثر بالبيئة الحالية للتنظيم حيث يؤدون العمل والعوامل الثقافية والحضارية والسياسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية . كل هذه الجوانب ذات علاقة وتأثير على ممارسات الأفراد وعلى فاعلية التنظيم .

● **القدرات الجسمانية والذهنية للفرد:**

يهمنا التعرف على تلك القدرات التي يمتلكها الفرد لتنميتها وبالتالي توجيهه للعمل الأكثر ملاءمة له، ويتفق مع هذه القدرات، ويرجع ذلك لوجود اختلافات بين الأفراد، وقد حاول علماء النفس الكشف عن القدرات الطبيعية والمكتسبة، فمثلاً يتأثر الطفل بالأسرة التي ينتمي إليها ويكتسب منها عادات وتقاليد معينة، ويتم إكتساب وتنمية قدرات أخرى أثناء فترة التعليم، ويتوقف ذلك نوعية التعليم الذي حصل عليه الفرد، فالتعليم الفني والمهني، يحدد اتجاه الفرد وميوله التعليمية كما وأن التجارب والخبرات المكتسبة من العمل السابق لها علاقة وتأثير على قدرات الفرد الحالية، فمثلاً إذا مارس الفرد مهنة المحاسبة لمدة

الشكل ٢/١ يوضح العوامل ذات التأثير على الفاعلية التنظيمية وسياسات الأفراد




المؤثرات البيئية في الماضي
(مرحلة ما قبل الدخول في القوى العاملة)
(المنطقة ٣)
المؤثرات البيئية في الماضي القريب
(بعد الدخول في القوى العاملة)
(المنطقة ٢)
الأسرة
المدرسة
منظمات الأعمال
الخصائص الوراثية
التعليم
التجارب والخبرات السابقة
التأثير على الطباع والمعتويات
التأثير الاجتماعي
مؤثرات العوامل الثقافية والحضارية (المجتمع)
تأثير الجوانب الدينية (الجامع وأماكن العبادة ..)
تأثير الأصدقاء
ضغوط النقابات (شروط ومتطلبات)
ضغوط الدولة
شروط ومتطلبات
أهداف أصحاب المصالح
تكنولوجيا البيئة للتنظيم
درجة التغير والتقلب في بيئة التنظيم
درجة التعقد في البيئة
حجم التنظيم
الظروف الاقتصادية طبيعة المنافسة

١٠ سنوات فإنه يلم بكل جوانب هذه المهنة بينما إذا اشتغل بعد ذلك ٥ سنوات في مجال بيع الآلات، وخمس سنوات أخرى كموسيقى ثم ٥ سنوات كمدير مكتب، فإنه لن يكون كفء في مهنة المحاسبة ولكنه على أي الأحوال أفضل من المحاسب المبتدىء.

حاولت الدراسات تحديد الاختلافات بين أفراد الجماعة وفقاً للعمر، الجنس، واتضح أن الأفراد الأكبر سناً أكثر إلماماً بالعمل من الأصغر سناً، ولكن الأصغر سناً أسرع في الأداء من الأكبر سناً خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة. ومن حيث الشخصية، وجد أن صغار السن أكثر اخلاصا وتفانياً للعمل بينما كبار السن أكثر قدرة على التعامل مع البشر في بيئة العمل.

حاولت دراسات أخرى التعرف على الفروق في القدرات بين الذكور والإناث وقد لخص، (Anastasi, 1970) أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسات وهي:

١ - لا توجد اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث من حيث القدرة على التخاطب.

٢ - يتفوق النساء على الرجال من حيث السرعة والاتقان في الأعمال التي تتطلب التمريض.

٣ - تفوق النساء على الرجال في الأعمال التي تتطلب الإدراك السريع للتفاصيل.

٤ - تفوق الرجال على النساء في الوظائف التي تتطلب التركيز لفترة أطول وعدم الحركة.

٥ - يوجد نوع من التفوق للرجال على النساء في مجال القضاء والنقل.

٦ - يتفوق النساء على الرجال في الموسيقى والفن.

٧ - التركيب العضوي للنساء يجعلها أكثر ميولاً للأعمال الاجتماعية.

٨ - حصل الرجال على درجات أعلى في الاختبارات العلمية والبحثية

والفكرية والعملية بالمقارنة بما حصلت عليه الخاضعات للدراسة من الدرجات.

٩ - وجود تباين لصالح النساء في مجال السكرتارية، والموسيقى، الأعمال الكتابية والخدمات الاجتماعية.

١٠ - تتجه ميول الرجال إلى مجالات الاقتصاد والسياسة والعلوم النظرية وأنهم أكثر ميولاً للعنف.

ولكن من الصعب تحديد أي من هذه الاختلافات ترجع لعوامل وراثية أو مكتسبة.

وتفيد مثل هذه الدراسات في توجيه الأفراد حسب الجنس إلى المهن الأكثر ملاءمة لهم.

● الإتجاهات والتفضيلات للفرد:

لا يختلف الأفراد في المقدرة على الأداء فقط وإنما أيضاً من حيث الاتجاهات والميول الخاصة بالعمل. تتأثر هذه الميول والاتجاهات، أولاً من خلال تفاعل واختلاط الفرد مع أسرته ومع أصدقاء الطفولة والشباب، ثم بتجاربه، وتفاعلاته مع البيئة والأفراد، فهؤلاء الأفراد لديهم قيم وميول اجتماعية خاصة بالعمل، بصفة عامة من حيث الرضا أو عدم الرضا عنه، ثم قيم وميول متعلقة بنوعية المهنة. ومن المحتمل أن أهم هذه الاتجاهات والقيم المؤثرة على العمل ودرجة الرضا أو عدم الرضا لدى الأفراد هي الخاصة بالاتجاهات والميول الاجتماعية والنفسية تجاه العمل ومستوى المعيشة ولهذه علاقة بسلوك الفرد داخل العمل.

● أهمية العمل للفرد:

يحقق العمل للفرد عدة أغراض من بينها:

١ - أنه مصدر دخل له وضروري لمعيشته.

٢ - أنه يحقق له مركز اجتماعي معين.

٣ ـ يشعره بالانتماء للمجتمع.
٤ ـ أنه عنصر أساسي لتحقيق الذات.

الاتجاهات النفسية تجاه العمل:

توجد وجهتي نظر مختلفتين بشأن هذه النقطة هما:

١ ـ أن العمل وسيلة للبقاء.
٢ ـ أن العمل في حد ذاته أمر مرغوب وعن طريق انجازه يحقق للفرد شعور بالرضا والثقة بالنفس.

وظلت وجهة النظر الأولى مسيطرة لحد كبير لدى معظم العمال عبر التاريخ كما في العصور القديمة ولكن أخيراً تغير هذا المفهوم وأصبح ينظر إلى العمل على أنه وسيلة للحياة وتكوين الثروات وأنه في حد ذاته يحقق الرضا والاستقرار النفسي للعامل.

أدت الثورة الصناعية الى تغيير الاوضاع بعد أن كان العامل يعمل بمفرده أو ينتمي لمهنة أو وظائف معينة، حيث أدت إلى التخصص وفصل الملكية عن الإدارة، وأصبح ينظر إلى العامل كالآلة ونتيجة للإتجاه المتزايد نحو الآلية مما أدى إلى إحساس العامل بالقلق والتوتر. وبصفة عامة تدل الدراسات على أن العمل مهم بالنسبة للفرد لأنه يحقق له درجة معينة من الرضا النفسي واحترام الذات.

الاتجاهات الاجتماعية والعمل:

تعكس القيم الاجتماعية نحو العمل درجة الثقافة والحضارة لهذا المجتمع، فقد أشار Ralph Linton (1945) إلى عديد من الحقائق المتعلقة بالعلاقة بين المستوى الثقافي الحضاري للمجتمع وأفراده حيث خلص إلى أن:

١ ـ أن المجتمع (وليس الفرد) هو الذي يعكس نوع المثابرة للبقاء.
٢ ـ أن المجتمعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد.

٣ - أن المجتمعات تتكون من وحدات انتاجية ووحدات خدمية، وتعمل مع بعضها بشكل متناسق ومتكامل.

٤ - يوجد تقسيم للعمل كمدخل لخلق الأنشطة والوظائف لأفراد المجتمع

فالثقافة Culture تعبر عن أسلوب الحياة للمجتمع وهي بهذا الوصف مقياس لهذا الأسلوب أو الخط، والتوقع المحتمل لأي فرد من أفرداه إزاء موقف معين فهي تزودنا بمؤشر لمستوى المعيشة لأفراد المجتمع، لذلك تسعى المجتمعات إلى تعليم الشباب نماذج السلوك المثلى وبالتالي قد يتقبل الفرد ذلك أو يستجيب إلى حد ما أو يرفضها.

حاولت الدراسات التعرف على تأثير القيم الثقافية على السلوك في بيئة العمل وأثرها على ممارسات الفرد، ففي المجتمعات المتعددة الثقافات يتوقع تباين المواقف في السلوك لكل من الإدارة والعمال وكذلك ممارسات الأفراد وخلصت الدراسات إلى تأثير الثقافة على سلوك وممارسات الفرد خاصة في المنظمات التي لها فروع في مناطق ثقافية متباينة.

ويمكن الاستدلال على مركز الفرد من خلال مجموعة من المؤشرات هي:

١ - مستوى ودرجة المسئولية للوظيفة.
٢ - طبيعة ونوع العمل.
٣ - المستوى التعليمي (فكلما زاد المستوى التعليمي المطلوب دل على أهمية المركز).
٤ - طول مدة التدريب (فالمراكز العليا تتطلب تدريب أطول وأعمق).
٥ - حجم ونطاق السلطة للمركز أو الوظيفة.
٦ - الدخل أو الأجر المخصص للوظيفة.
٧ - الفئة التي تنتمي إليها الوظيفة (إدارية، كتابية، فنية..).
٨ - تاريخ الوظيفة.

يتضح من هذا أن كفاءة الأداء للفرد هي محصلة لعاملين هما الدافعية والمقدرة.

يتضح مما سبق أهمية التعرف على الاختلافات الفردية بين الأفراد وخصائص السلوك كمدخل لتحقيق التوائم بين السلوك الفردي والسلوك التنظيمي مما يضيف أعباء جديدة على إدارة الأفراد ويؤثر في تنظيمها ووضعها بالهيكل التنظيمي.

يلاحظ أن إدارة الأفراد تخدم الإدارات الأخرى في انجاز أهدافها - أي خدمة مختلف أجزاء التنظيم بما يشمله من أفراد. حدد سايليز Sayles (١٩٦٤) مجموعات الأدوار أو العلاقات بين العاملين في مجال شئون الأفراد والاداريين في الإدارات الأخرى فيما يلي:

١ - متابعة السياسات المتعلقة بالأفراد والتحقق من تطبيقها السليم والتعرف على جوانب القصور فيها.

٢ - العمل على تحقيق الإستقرار، للقوى العاملة وتحديد نوعية الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك.

٣ - تقديم النصح والمشورة لأعضاء الإدارة بشأن المواقف التي تستلزم إجراءات لحلها.

٤ - تقديم مختلف الخدمات التي تساعد على إنجاز الأنشطة الإدارية.

وقد إتضح من دراسة جليك (Glueck, 1971) حول هذه الخدمات الوظيفية أنه من الأفضل فصل وظيفتي المتابعة للسياسات وتحقيق الاستقرار عن وظيفتي النصح والأنشطة الخدمية الأخرى فلكي تكون المشورة مقبولة يجب كسب ثقة من تقدم له المشورة.

الظروف البيئية: Environmental Conditions

كما ينمو الطفل داخل أسرته ويتأثر بها، فإن العامل يتأثر أيضاً ببيئة العمل، فإذا كانت المنظمة ناجحة، وبعيدة عن الضغوط الحكومية والاقتصادية وتمتلك كفاءات إدارية مميزة وقيادات فعالة ومدربة فإن بيئة العمل بلا شك

ستكون مرضية، بالإضافة إلى وجود جماعات عمل متعاونة والاهداف محددة لإنتاج سلع وخدمات لتزويد المجتمع باحتياجاته. وبصفة عامة يوجد العديد من الظروف البيئية المؤثرة على ممارسات الفرد في بيئة العمل والتي تشتمل، تأثير الاتحادات العمالية، الحكومة، الظروف الإقتصادية وكذلك الجوانب المتعلقة بالتنظيم مثل مكان المنظمة وطراز التنظيم وهو ما توضحه فيما يلي:

١ ـ تأثير الاتحادات العمالية:

ظهرت النقابات العمالية واقتصرت على قطاعات إقتصادية عديدة مثل الصناعة والتعدين في الولايات المتحدة وكندا في نفس الوقت وقد ازدادت وتطورت النقابات العمالية في الوقت الحاضر وامتدت إلى القطاعات التي لا تهدف إلى الربح وفي القطاع العام. وقد اقتصرت في البداية على العمال، ولكن اليوم إمتد تأثير النقابات إلى كثير من المهن، فظهرت نقابة المهندسين، المعلمين، الأطباء، المحاماة، التمريض، الخ

تهدف النقابة إلى تحقيق مصلحة أعضائها من خلال الاتفاقات والمساومات مع أرباب الأعمال بخصوص ظروف العمل والأجور وغيرها من الخدمات. وتختلف النقابات فيما بينها كالأفراد، فقد تنهج المدخل التعاوني أو الهجومي مع أرباب الأعمال أو الإدارة وعلى أي الأحوال فإن للنقابات تأثير على وظيفة الأفراد

٢ ـ المؤثرات الناتجة عن تدخل الحكومة على وظيفة الأفراد.

تخضع معظم المنظمات لمجموعة من التشريعات والقوانين والمتعلقة بالأجور، ساعات العمل، وقد تتفاوت هذه المسائل وفقاً لنوعية النشاط (فقد توجد تشريعات تحرم الاحتكار، أو تحقق المساواة في العمل بغض النظر عن الجنس أو اللون).

وتؤثر مثل هذه الضغوط على ممارسات إدارة الأفراد والتي من أهمها

التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظف، والتشريعات المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الاصابة الناتجة عن العمل أو بسببه، المعاشات ومكافآت نهاية الخدمة، وتضع الدولة مجموعة من التشريعات لتنظيم وضبط المنافسة ولمنع قيام الاحتكارات، ومثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الاقتصادية المؤثرة على تشغيل التنظيم وممارسات الأفراد.

● الظروف الاقتصادية كمؤثر بيئي:

الظروف والأوضاع الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات الأفراد وممارستهم بإحدى طريقتين:

١ - مستوى الرخاء في المنطقة المعينة، فنتيجة للمصاعب التي واجهتها شركة بوينج في السبعينات مما أدى إلى حدوث حالة كساد في مدينة سيتل Seat-tle وليس لذلك علاقة بالحالة الاقتصادية العامة. فإذا كانت الحالة سيئة في منطقة معينة، فإن العمال لديهم الرغبة في الهجرة والبحث عن عمل ويحتمل أيضاً قبول أجر منخفض ولا شك أن مثل هذه الظروف تؤدي إلى تغيير اتجاه الأفراد تجاه العمل.

٢ - العامل الاقتصادي الآخر المؤثر على إدارة الأفراد وسلوك البشر في بيئة العمل هو درجة المنافسة في القطاع الذي ينتمي إليه التنظيم - وينطبق هذا بصفة خاصة على الصناعة وإلى حد ما على المستشفيات والكليات الجامعية، والادارات الحكومية فالمنظمات التي لا تهدف الربح، تكون المنافسة فيما بينها على جودة الخدمة والاستخدام الجيد للموارد المتاحة.

مع زيادة الضغوط الاقتصادية تضعف قدرة الشركة على عرض محفزات لاستقطاب الأفراد (أجور أعلى، مزايا عينية وغيرها). ويمكن للتنظيمات ذات الكفاءة العالية أن تستميل العامل مع عرض محفزات غير إقتصادية كالعمل

الملائم الذي يحقق لصاحبه نوع من الرضا والشعور بالذات ووضعه في العمل الذي يتلاءم مع قدراته بما يساعده على تحقيق داته

المؤثرات الاقليمية على ممارسات إدارة الأفراد:

من العوامل المؤثرة على ممارسات إدارة الأفراد تلك الخاصة بموقع الشركة. حيث قد يختلف نوعية الأفراد حسب الموقع وكذلك شروط العمل. فمثلاً المستشفى، المصنع، الجامعة، الإدارة الحكومية التي تقع في منطقة ريفية حيث يمكن التحكم في بعض المتغيرات أو العوامل والتأثير فيها، عكس الحالة إذا كان موقع النشاط داخل منطقة حضرية. فالقوة العاملة في المنطقة الريفية أكثر ميلاً لتقبل النوع المحافظ Conservative organization أو المغلق من التنظيم (Turnerand lawrence 1965). تعتبر نتائج هذه الدراسات محدودة نظراً لصغر عدد السكان، ولذلك تأثير على الوظائف الخاصة باستقطاب القوى العاملة والإختيار، فمعظم المتقدمين للعمل هم من عمال الزراعة لذلك فهم يرغبون في التوفيق بين العمل في المجالين (الزراعي والصناعي) مما يضفي صعوبات في تحقيق ذلك. هذا بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المهارات الفنية والإدارية، حيث تفضل هذه الفئات العمل بالقرب من الأماكن التي تتوافر فيها التسهيلات التعليمية والثقافية والخدمات الأخرى هذا بالإضافة إلى إنخفاض الأجور في هذه المناطق ويقابل ذلك انخفاض كلفة المعيشة.

يعتبر الموقع بالمناطق الحضرية مناسباً للعمالة الفنية، حيث تتميز بوجود العدد الكبير منها في هذه المواقع، مع ارتفاع مستوى الأجور. ولكن نواجه مشكلة العمل في الورديات الليلية حيث لا يميل العمال للعمل في وقت متأخر من الليل ومن هذا يتضح أن للموقع تأثير على نوعية العمال التي تتمركز في هذه المنطقة وعلى ممارسات إدارة الأفراد.

● نمط التنظيم والممارسات الخاصة بإدارة الأفراد:

يتصل نمط التنظيم بشكله وأسلوب إعداده، فكيف يتم الربط بين الأفراد وتجميع الوظائف والمهام وتكوين جماعات العمل، وتبدو هذه من خلال الهيكل التنظيمي حيث يوجد العديد من الأساليب والطرق المتعلقة بإعداد التنظيم.

ويتطلّب الأمر دراسة خصائص نوعي التنظيم الأكثر تطرفاً وهما:

١ ـ التنظيم المفتوح أي الحر Liberal Organization

٢ ـ التنظيم المحافظ التقليدي (الروتيني) Conservative Organization

حيث يمثل هذين النوعين الحدين الأقصيين للأشكال التنظيمية، ويعني هذا وجود أساليب تنظيمية أخرى تقع بين هذين الحدين والتي تعكس فلسفة الإدارة والإتجاهات تجاه العنصر البشري، يهمنا هنا أن نتعرّف على الخصائص المميزة لكلا النوعين كما يلي: جدول ١/٢.

جدول ٢ / ١ يبين دراسة مقارنة بين التنظيم المغلق والمفتوح

التنظيم المحافظ أي التقليدي (الروتيني) Conservative Organization	① أوجه المقارنة والعوامل المقارنة	التنظيم المفتوح (الحر) Liberal Organization
تنظيم بيروقراطي (هيكل معقد) ومحدد بدقة	● إعداده	هيكل أصغر ومحدد بشكل عام.
يتم التوصيف الدقيق والمفصل للعمل.	توصيف العمل.	قد لا يتم التوصيف أو يحدد بشكل عام.
	② الهيكل	
التخصص حسب الوظيفة أو العمل يؤدي إلى مزيد من التخصص الدقيق.	● التقسيم الأفقي للعمل	التخصص حسب العمليه وليس بهدف التخصص ولكن للإنجاز.
مستخدمه بشكل واسع.	تنميط وتوحيد السياسات والاجراءات.	لا توجد أو لا تستخدم.
مستخدمه على نطاق واسع.	● توحيد النماذج المستخدمة.	لا توجد نماذج مستخدمة.
يستخدم النوع الطويل من التنظيم حسب تعدد المستويات الإداريه	● التقسيم الرأسي للعمل (التسلسل الإداري).	يستخدم النوع المسطح من التنظيم (مستويات إدارية قليلة).
	③ الاتصالات	
مسالك الاتصال محددة من خلال التسلسل الإداري.	● التوصيف العام للإتصال.	الاتصال غير رسمي ، منافذ اتصال متعددة.
يكفي قدراً بسيطاً من الاتصال ومعظمه من أعلى لأسفل.	● حجم الاتصال وأبعاده واتجاهاته.	اتصالات كثيرة وفي كل الاتجاهات (لأعلى ، لأسفل ، وأفقي).
يتطلب وسائل مساعدة ، فقد يكون غير واضح.	● نوعية الاتصال ودرجة جودته.	جيد في معظم الأحوال ويحقق أغراضه.

مركزي	البعد	لا مركزي
	٤ اتخاذ القرارات	
مركزي	• عمومية القرار	لا مركزي
تتخذ في قمة الهيراركية.	• موقع اتخاذ القرارات الحرجة والهامة	تتخذ في الموقع الذي تتوافر فيه المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار السليم
يضع الأهداف الفرد الإداري.	• وضع أهداف القرارات	توضع بواسطة المشاركة بين الإداري والجماعة
المسئولية فردية يتحملها الإداري. البعد عن المخاطر الناتجة عن المشاركة.	• المخاطر ودرجة تحملها.	تقع المسئولية على متخذي القرار. يميل متخذو القرار إلى تحمل قدر من المخاطرة
يتوقع أن يبدأ الابتكار والخلق من الإداري وينساب إلى أسفل.	• درجة الابتكارية (في القرارات والأعمال).	يشجع على الابتكار والمبادأة في اتخاذ القرارات ويحفز على ذلك.
	٥ التنسيق	
مخطط ويتم من خلال الإداريين ومن خلال المستويات الأدارية.	الوصف العام للتنسيق.	يتم بطريقة غير رسمية، وغير مخططة، ويتم من خلال الجماعات
	٦ الاشراف / نمط القيادة	
ضيق	• نطاق الأشراف	كبير ومتسع
يحددها الإداري	• معايير الرقابة (الأعداد).	تحدد بالمشاركة بين الإداري وجماعة العمل
وجود أهداف واجراءات ملزمة.	• أساس الرقابة	الأهداف
غير مرنة	• درجة الرقابة ومدى مرونتها	مرنة
رقابة تفصيلية	• نمط القيادة ومدخل الرقابة	رقابة عامة
رقابة موجهة بالأهداف، مع ضغوط ومتابعة عن قرب وترتكز على التهديد والعقاب	• الاتجاهات نحو المرؤوسين	الثقة، المكافأة، التحمير

يعتبر الصراع أمر غير مألوف ويجب إستبعاده. يعالج باستخدام السلطة، ومحاولة فرض وجهة نظر الإداري.	(٧) إدارة الصراع ● الاتجاه العام ● أسلوب معالجة الصراعات مع المرؤوسين، والزملاء والمشرفين.	الصراع أمر طبيعي ويجب معالجته التعامل مع الصراع ومعالجته من خلال تبادل الآراء والمناقشات.

وأهمية العمل والاسلوب الفعال لإدارة البشر داخل بيئة العمل. ويلاحظ أن معظم التنظيمات تقع بين هذين الحدين المتطرفين.

وتحدد المعتقدات والمفاهيم الأساسية والخاصة بالتعامل مع الأفراد نوعية البرامج الملائمة للاستخدام حيث يبين الجدول التالي ٢/٢ مجموعة السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد والتي تتلاءم مع هذين الشكلين من التنظيمات.

فمثلاً التنظيم المحافظ أي التقليدي Conservative Organization يميل إلى التحديد الواضح لسياسات الأفراد والرقابة التفصيلية، والتدريب المباشر على العمل، وإعداد الأجور والمرتبات المستمدة من نظريات الدافعية . . .

بينما التنظيم المفتوح Liberal organization أو حتى التنظيم المحافظ Conservative org. يجب أن يعكسا التمايز في سياسات الأفراد كما هو موضح بالجدول ومعظم التنظيمات تجمع بين النوعين ولذلك تختلف سياسات الأفراد وفقاً لطريقة المزج بين مدخلي التنظيم.

ولا تتأثر الوظائف والممارسات الخاصة بإدارة الأفراد فقط بالبيئة الخارجية وشكل التنظيم وإنما أيضاً بيئة العمل أو النشاط المطلوب إنجازه.

جدول ٢/٢ يبين السياسات الخاصة بالأفراد في حالتي التنظيم المفتوح والمحافظ.

التنظيم المحافظ (التقليدي)	أوجه المقارنة	التنظيم المفتوح (الحر)
محدد بشكل واضح	● توصيف العمل أو النشاط	قد يوجد في شكل عبارات مبهمة أو لا يتم التحديد.
توقيت الحضور والانصراف والرقابة على الوقت.	● ظروف ونظام العمل	التركيز على الانتاج وليس على عملية الإنتاج.
الإدارة	● مسؤولية جذب العمالة	جماعات العمل والادارة
جذب الأعضاء لا ينطوي على عنصر المخاطرة.	● معايير ومخاطر استقطاب العمالة	جذب الأعضاء ينطوي على عنصر المخاطرة.
اجراءات مفصلة واختبارات ومقابلات بواسطة الإدارة.	● اختيار الأفراد	إجراءات غير مفصلة وتتم مقابلات ميدانية مع جماعة العمل.
الزامي عن طريق السلطة	● التوجيه	توجيه إرشادي وفني واجتماعي
قد تتم بطريقة مخططة بواسطة الإدارة أو تلقائية بواسطة الأفراد.	● النقل من الوظيفة أو المهنة إلى أخرى.	مخططه بواسطة الفرد والإدارة
يتم النقل بواسطة الإدارة ويمكن للفرد رفض النقل.	● النقل من إدارة لأخرى	يتم باختيار الأفراد بعد إعلان الإدارة عن إمكانية النقل.
لا يتم تخطيطها.	● التنمية الإدارية.	تبنى على أساس متطلبات العمل ومتكامل معه وبالاتفاق مع جماعة العمل
يتم بواسطة المشرفين ويتم أحياناً إبلاغ التابعين	● تقييم الأداء (من الذي يقوم بتقييم الأداء)	من خلال المشرفين والزملاء والتابعين

تـرجـع إلى قـرارات الإدارة ومبادراتها والأنـظمـة المتعلقـة بذلك.	● أنظمة الترقيات	تقـوم الإدارة بـالإعـلان عن وجـود مـراكـز شـاغـرة ويتم مقابلة الراغبين في شغلها.
حوافز ومرتبات فردية	● الأجـور والتعـويضـات	تـوجد أنـظمة متعـددة فـردية وجماعية.
يعتـبر التوزيـع عـلى العـاملين منحة من الإدارة	● تـوزيع الأربـاح والمنافـع	للعاملين رأي في كيفية تـوزيع المنافع.
لا تستخدم أو لا توجـد خطط الدفع وفقاً للأنـظمة المتعـارف عليها	● أنظمة الدفع للأجور خطة سكانلون Scanlon ... الخ)	يستخدم أو توجد خطط للدفع تستنـد عـلى أنـظمـة متعـارف عليها.
بـواسـطة الإدارة سـواء عن طـريق الـرئيس المبـاشر أو المدرب.	التدريب	يتم التـدريب بـواسـطة أجهـزة مـستـقـلة عـن المشرفين.
مشاحنات وتنافس	العلاقات العمالية	قـائمـة عـلى أسـاس التعـاون والثقة المتبادلة.

يوجد ثلاثة عوامل رئيسية تنطوي عليها ببيئة العمل ولها تأثير وهي: طبيعة ونوع العمل ذاته، جماعة العمل، قائد الجماعة.

● بيئة العمل: The work environment

١ ـ طبيعة ونوع العمل:

يصعب تماماً قياس العمل بطريقة كمية ولكن يوجد نوعين من العوامل العامة يشتمل عليها العمل وهي: المستوى التكنولوجي أو الفني للعمل، وظروف العمل ونظر للتفاوت بين هذه العنصرين من عمل لآخر مما يعني اختلاف الأفراد القائمين بها.

يوجد العديد من الجوانب أو الزوايا التي يمكن من خلالها جعل العمل أكثر جاذبية للفرد وإذا ما تم معرفة هذه الجوانب لأمكن للإدارة إستخدامها كمدخل لوضع الفرد في العمل الذي يتفق مع ميوله.

بصفة عامة كلما كان العمل أقل جاذبية للأفراد زادت الأجور والحوافر كمدخل لإستقطاب الأفراد للقيام به. وتوجد تسعة خصائص للعمل هي:

١ ـ مستوى المجهود العضلي المطلوب.
٢ ـ الجوانب الإيجابية والسلبية في بيئة العمل.
٣ ـ الموقع المادي للعمل.
٤ ـ الوقت الذي يستغرقه أداء العمل.
٥ ـ درجة ومستوى التخصص.
٦ ـ المتطلبات الثقافية والعلمية.
٧ ـ الخبرة السابقة التي يتطلبها العمل.
٨ ـ درجة ومستوى التفاعل مع الجماعة.
٩ ـ الجوانب النفسية للعمل.

١ ـ درجة أو مستوى المجهود العضلي والجسماني:

تختلف الأعمال فيما بينها من حيث المجهود الجسماني والعضلي الذي تتطلبه وكذلك يختلف الأفراد من حيث هذه المقدرة فالشاب أكثر قوة عن الكهل وبالتالي تختلف الرغبة في القيام بعمل ما بينها وفقاً لما يتطلبه العمل من مجهود جسماني، وبصفة عامة تصبح الأعمال الشاقة أقل جاذبية ورغبة في القيام بها مقارنة بالأعمال الخفيفة.

٢ ـ الجوانب الملائمة وغير الملائمة في بيئة العمل:

قد يبدو بعض الظروف غير الملائمة ببيئة العمل ـ وإذا ما تم استئصالها لأدت إلى استقطاب الأفراد للقيام بالعمل ويشمل هذا درجة الحرارة العالية أو المنخفضة، الضوضاء، تلوث الهواء، الاظلام، الروائح الكريهة فمع تزايد هذه الجوانب لوجدت الإدارة صعوبة في الحصول على العمال.

٣ ـ موقع العمل: Location of work

حيث قد تتطلب بعض الأعمال أن تم خارج الشركة والبعض الآخر لا بد أن يتم داخل الشركة، وقد يتم العمل في أكثر من موقع، وهذه الجوانب لها علاقة بالظروف التي يؤدي فيها العمل (رجل البيع دائماً في حالة تنقل وحركة بين العملاء والشركة، العامل على خط التجميع مرتبط بموقع معين)، لذلك يتطلب الأمر معرفة هذه الخصائص.

٤ ـ الوقت الذي يستغرقه اداء العمل: Time duration of work

تختلف الأعمال فيما بينها من حيث الوقت اللازم لإنجازها فالبعض منها يتم بطريقة مستمرة بينما الآخر يتم بطريقة غير مستمرة وهذه كلها جوانب لا بد من معرفتها.

٥ ـ درجة التخصص: Degree of Specialization

تقوم فكرة التنظيمات الحديثة على التخصص، وهذا يعني أن العمل قد ينطوي على وظيفة أو أكثر وبذلك تتفاوت الأعمال فيما بينها من هذه الزاوية ويمكن معرفة ذلك من دارسة الوقت والحركة، ووفقاً لدرجة التعمق الرأسي في العمل يتحدد مستوى الروتين للعمل، فقد يفضل الفرد التخصص في مجال معين ليكتسب الخبرة والمهارة التي ترفع من كفاءته بينما يفضل فرد آخر القيام بعدة أعمال ولديه القدرة على انجازها. فهذه جوانب يجب أخذها في الحسبان.

٦ ـ المستوى الثقافي والتعليمي المطلوب: Educational réquiréments

يوجد تباين كبير في المستوى التعليمي والثقافي الذي تتطلبه الأعمال والوظائف وبصفة عامة يوجد اتجاه متزايد نحو تحديد مستوى عام ومقنن للتعليم يعطي للأفراد وهو ما يجب التحقق من توافره في المتقدمين للعمل.

٧ ـ الخبرة السابقة:

كما تتفاوت الأعمال من حيث المستوى التعليمي المطلوب، فهي أيضاً قد تتطلب خبرات سابقة في المتقدمين للعمل، وقد وجد أن الوظائف تختلف من حيث مستوى الذكاء المطلوب.

٨ ـ تفاعل الفرد مع الجماعة:

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث درجة أو سرعة التفاعل والاندماج مع الجماعة، فالبعض قد يفضل العمل بمفرده بمعزل عن الآخرين. بينما يفضل البعض الآخر الاندماج في الجماعة وهذه جوانب لا يجب إغفالها في عملية إختيار الأفراد.

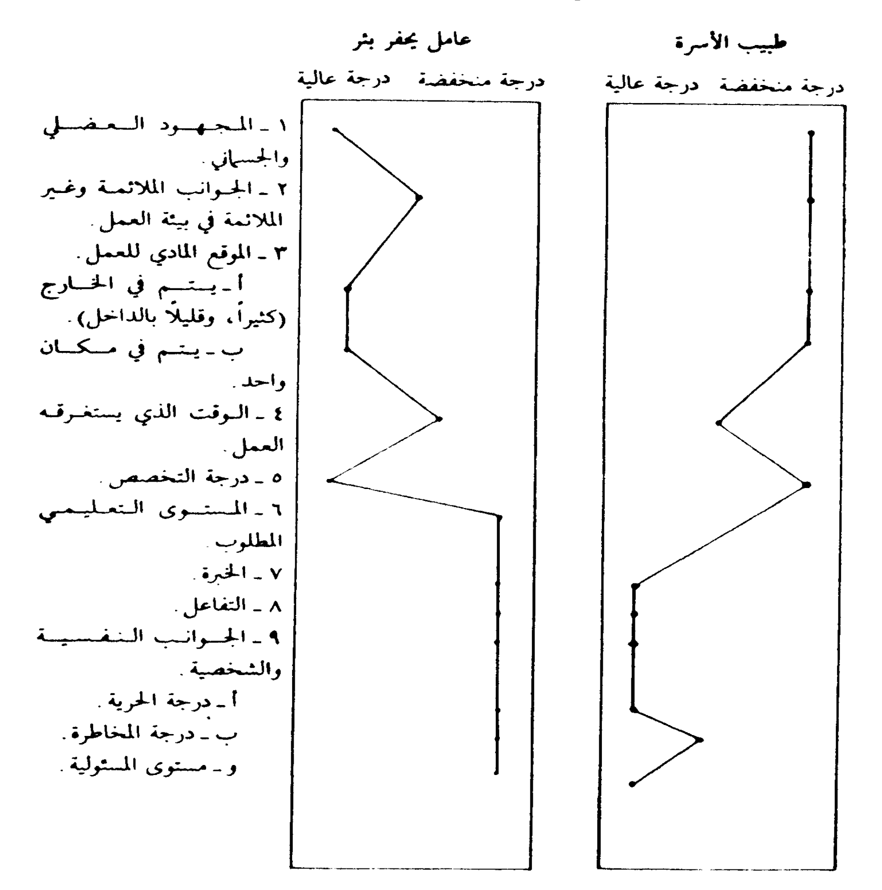
٩ ـ الجوانب النفسية للعمل:

لهذه الجوانب تأثير ليس على العمل فقط وإنما على مغزى العمل بالنسبة لحياة الفرد ويشتمل هذا الجانب على درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إنجاز العمل، والمخاطر التي ينطوي عليها، والتبعات أو المسئوليات الناتجة عن ذلك.

فبعض الأعمال مصممة بحيث تعطي لشاغلها قدر كبير من الحرية في ممارستها مثل وظائف هيئة التدريس بالجامعات، فالاستاذ له حرية في تحديد محتويات المادة العلمية التي تعطي للطالب بينما أعمال أخرى تنطوي على قدر ضئيل من الحرية مثل الممرضة في المستشفى، بائعوا الخبز بالشركات.. الخ.

وأيضاً فيما يتعلق بالمخاطر والتبعات الناتجة عن اتخاذ القرارات حيث نجد التفاوت في المخاطر الناتجة عن القرارات وكما يلاحظ من الشكل ٢/٢ أن العمل يكون أكثر جاذبية للفرد إذا كان له هدف ومفيداً للفرد ويتفق مع ميوله واتجاهاته وطموحاته، وتتفاوت الأعمال من حيث المتطلبات والتبعات أو المسئوليات والظروف التي تؤدي فيها ودرجة الحرية في ممارستها.

خصائص الوظائف، والتباين بين الأعمال.



يلاحظ من الشكل ٢/٢ إختلاف الوظائف أو الأعمال من حيث **خصائصها وما تتطلبه من شروط**

● جماعة العمل : The work group

هي العامل الرئيسي الآخر والمؤثر في بيئة العمل، ويتصل ذلك بحجم الجماعة، ودرجة التماسك بينها، وأهداف الجماعة، فالفرد أو العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها وتتعامل الإدارة مع البشر كأفراد وجماعات، لذلك من الضروري التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

لا يتحدد سلوك الأفراد في الجماعات بسلوك كل منهم ولكنه يتأثر بسلوك الجماعة ككل.

● العمل الجماعي :

بمعنى تجمع الأفراد مع بعضهم بحيث يتصرفون كجماعة ويحدث تفاعل فيما بينهم لأسباب أو أغراض معينة، ولو نظرنا لبيئة العمل لوجدنا العديد من الجماعات بعضها رسمي (كالأقسام والإدارات والمكاتب) والبعض الآخر جماعات غير رسمية أي لا تظهر بالهيكل التنظيمي.

لماذا تتواجد جماعة العمل :

تتواجد جماعات العمل لتحقيق نوعين من الأغراض :
الأولى تلبية احتياجات الفرد.
الثانية : تلبية احتياجات التنظيم.

وفقاً لنظرية ماسلو (1954) Maslow أنه يمكن إشباع الحاجات الأجتماعية وتحقيق الذات للفرد من خلال الانتماء للجماعة. فالجماعة تعطي الفرد إمكانية التخاطب مع غيره بخصوص العمل أو مشاكله الشخصية وتنمية علاقات الود والصداقة وتحقق نوع من الاستقرار وأيضاً تحقق للفرد الحماية من أي ضغوط خارجية قد يتعرض اليها.

لا تفيد الجماعات الأفراد الذين ينتمون إليها فقط وانما أيضاً التنظيم فهي

تزوده بمعايير ومؤشرات للسلوك لتوجيه العمال الجدد، وأيضاً قد يتطلب العمل التعاون بين أكثر من فرد لإنجازه وهو ما تحققه الجماعات، وعلى سبيل المثال فالقرارات الأفضل هي التي تتم عن طريق الجماعة وليس عن طريق الفرد.

● كيف يتم تشكيل جماعات العمل:

يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بتكوين جماعات العمل وتطورها ويتطلب الأمر إستعراض أربعة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين الأولى للجماعة:

حيث يتم جمع الأفراد للعمل معاً بالتنظيم وبمختلف المستويات الإدارية كمدخل لإنجاز أهدافه وبهذا الشكل يتم تخصيص الأعمال على الجماعات وفي هذه المرحلة من النشوء يشعر الفرد بالحاجة الاجتماعية أي الانتماء للجماعة وتكوين أصدقاء العمل ويحقق له ذلك نوع من الرضا النفسي.

المرحلة الثانية: مرحلة تكوين أهداف للجماعة:

بعد التكوين الرسمي للجماعة، فإنها تبحث عن تكوين أهداف لها وهي ما تسعى أفرادها إلى تحقيقه. ويقدر ما يتم تحديد هذه الأهداف بوضوح يتحدد شكل ونوع الاتفاق بين أفراد الجماعة، وبقدر ما تتفق هذه الأهداف مع إحتياجات ورغبات الأفراد بقدر ما يمكن إنجازها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التكوين المتكامل والهيكلي للجماعات:

في هذه المرحلة يصبح التنسيق أمراً حيوياً، وحيث تعين الإدارة القيادات الرسمية في التنظيم وتتم العملية الاتصالية في مختلف أنحاء الهيكل التنظيمي.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكوين القيادات غير الرسمية.

في هذه المرحلة يبدأ ظهور القيادات غير الرسمية بجانب القيادات الرسمية (المشرف، ملاحظ العمل، كبار الأداريين). وبهذا الشكل نجد نوعين من القادة: **قائد العمل** وهو الذي يتم تعيينه رسمياً حيث يهتم بإنجاز أهداف

التنظيم، والقائد غير الرسمي (الاجتماعي)، وهو الذي يحافظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بما يجعلها أكثر فاعلية.

وقد حددت سيسيل جيب (Cecil Gibb 1965) خصائص وسمات جماعات العمل الفعالة فيما يلي:

١ - أن الأفراد يؤدون العمل كفريق.
٢ - أن كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم.
٣ - أن جماعة تحدد أهدافها بطريقة واضحة.
٤ - أن الجماعة تمتلك الموارد الضرورية لإنجاز أهدافها.
٥ - تشارك الجماعة بالكثير من المقترحات المثمرة في إنجاز الأهداف.

وقد دلت الأبحاث أن فاعلية الجماعة تتوقف على عدد من العوامل وهي:

١ - حجم جماعة العمل: Size of group

حيث اتضح من الدراسات أنه كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كانت أكثر فاعلية.

٢ - عدد أعضاء جماعة العمل:

لوحظ أن الجماعة التي يكون عدد أعضائها زوجياً (يقبل القسمة على ٢) تتخذ قرارات أكثر دقة ولكن الجماعة الفردية (التي لا تقبل القسمة على ٢) أسرع في إنجاز العمل من غيرها.

٣ - طبيعة ونوع العمل:

كلما كانت الجماعة متجانسة (أي يتشابه الأعضاء من حيث العمر والتعليم، المراكز أو الوظيفة، التجربة والخبرة) كان ذلك أفضل إذا كان العمل أو الأهداف تتطلب تعاون مشترك وتستبعد الصراعات وإذا كان العمل بسيطاً. بينما تكون الجماعات غير المتجانسة أكبر فاعلية إذا كانت الأعمال مركبة وأن السرعة غير ضرورية للانجاز وأن الأمر يتطلب عنصر المبادأة والابتكار.

٤ - الموقع والتماسك:

كلما كانت الجماعات متقاربة وفي موقع واحد كلما كانت أكثر تماسكاً وتعاوناً وتفاعلاً وفاعلية عن تلك البعيدة عن بعضها. فالتماسك والالتحام بين الجماعات يؤدي إلى ظهور لغة للتخاطب فيما بينها ومجموعة من المعايير للسلوك.

تأثير الجماعات في بيئة العمل:

لجماعات العمل مزاياها وعيوبها، فإذا كان الهدف من تكوين الجماعات انجاز الأهداف فهذا هو الجانب المرضي ولكن قد يتولد عنها نوع من المقاومة خاصة إذا فشل القائد في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف الجماعة.

قد يصعب في معظم التنظيمات إنجاز الأهداف دون تكوين وتنمية جماعات العمل ويعتبر ذلك من مسؤوليات الإداريين، ولا بد أن يدرك الإداري أن تصرف الفرد وسلوكه إنما هو إستجابة لدوافع ومطالب ذاتية، وأنه في نفس الوقت جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، والتي لها مجموعة من المعايير وانماط السلوك والدوافع، والكثير من الأفراد يخضعون لهذه المعايير، وقد اتضح من الدراسات أن التماسك بين أفراد الجماعة أكثر في تلك التي تشكل من الشباب أو التي تشتمل على أفراد على قدر بسيط من التعليم.

القيادة: Leadership

العامل الثالث المؤثر في بيئة العمل وله علاقة بممارسات إدارة الأفراد هو الخاص بالقيادة ونمط وأسلوب القائد في التنظيم. وبصفة عامة نجد العديد من الأنماط من القادة - فالنمط الأول هي القيادة الرسمية والتي يتم تعيينها بالتنظيم. أما الأنماط أو الأنواع الأخرى فهي الناتجة عن المقدرة في التأثير في الآخرين وقد ترتبط هذه الخاصة بالقيادة الرسمية أيضاً أو قد يكون القائد غير رسمي من بين أعضاء الجماعة رغم وجود القيادة الرسمية

القيادة هي القدرة في التأثير على الجماعة أي في جماعة العمل. ويمكن تعريف التأثير بطريقة مبسطة كما يلي.

يمكن للفرد (أ) التأثير في الفرد (ب) إذا كان هناك تفاعل واتصال فيما بينهم وبناء على طلب الفرد (أ)، فإن (ب) لا يقوم بعمل ما إلا بناء على موافقة أ. لكن لماذا يؤثر فرد في آخر إذا لم يكن الفرد المؤثر يملك السلطة لإلزام الآخر بالتصرف. حاول علماء النفس الاجابة على ذلك من خلال دراسة السمات والخصائص الشخصية للأفراد كمدخل للتنبؤ بمن يصلحوا كقادة. فبعض السمات كحب السيطرة، الاهتمام بما يدور حوله، الخبرة، الثقة بالنفس، الذكاء من الخصائص المتوافرة في معظم القادة ولكن هذه الجوانب ما هي إلا جزء مما يشكل القيادة الناجحة والدليل على ذلك أن معظم القادة الذين يتصفوا - بهذه الصفات - البعض منهم نجحوا في مراكزهم القيادية والبعض الآخر فشل في تحقيق أهدافه.

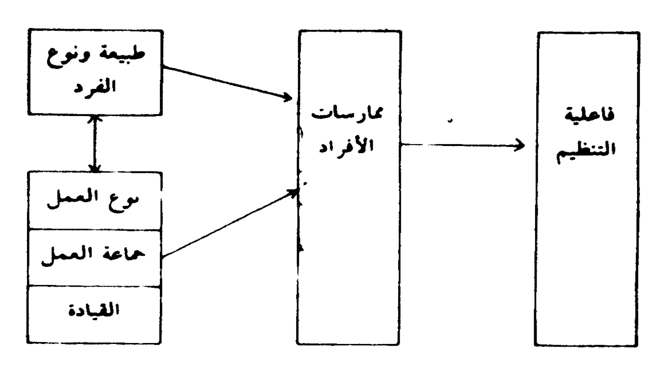
من العوامل الأخرى المؤثرة في القيادة العمل المراد إنجازه وكذلك نمط القيادة، فوجهات نظر الأفراد غير متطابقة فيما يتعلق بالقائد من خلال الخبرات والممارسات السابقة حيث يفضل من يلم أكثر بالجوانب الاجتماعية لبيئة العمل واحترام شعور الأفراد بالإضافة إلى اتصافه بالمبادأة والابتكار.

حاولت الدراسات أيضاً استخلاص النمط القيادي الفعال فهل هو المستند على السلطة في قراراته أو الذي يؤمن بفكرة المشاركة والعمل الجماعي وفقاً لمدخل روبرت بلاك (Blake and Mouton, 1964) وجد أن مدخل الإدارة كفريق هو الأسلوب الأفضل. وقد وجد (Reddin, 1967) ريدن - أن نمط القيادة مرتبط بالموقف، ويرى فيدلر (Fred Fiedler, 1967) أن القيادة تكون أكثر فاعلية وتأثيراً إذا تم توجيه العمل سواء من خلال السلطة أو غير ذلك، ويكون هناك تفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة، وإذا ما تم وضع هيكل للعمل بشكل واضح، وإذا كانت الجماعة غير رسمية، وكان القائد يحصل على تعضييد من الإدارة.

لذلك يجب على المهتم بإدارة الأفراد أن يعرف أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن إستخدامه في مختلف التنظيمات وفي كل الأوقات والظروف وإنما هناك إختلاف بين الأنماط القيادية ودرجة تأثير القائد في الجماعة وفقاً للموقف والظروف ونوع العمل وبالتالي مستوى الإنجاز

ولا شك أن وجهة النظر ستختلف فيما يتعلق بإدارة الأفراد إذا ما تم معرفة العوامل ذات التأثير على فاعلية التنظيم من خلال الشكل ٣/٢ التالي

شكل ٣/٢ يبين المتغيرات الهامة (الحرجة) ذات العلاقة والتأثير على ممارسات الأفراد.



يعرف المديرون الأكفاء أن إنجاز الأهداف التنظمية بنجاح يتطلب توافر موارد مالية مناسبة، آلات وتجهيزات ومستوى وقوى بشرية الخ وأن أهم هذه العناصر هو توافر قوى عاملة مدربة ولديها الدافعية في الانجاز وهو مجال واختصاص إدارة الأفراد



الفصل الثالث

تنظيم وظيفة الأفراد بالمنظمات

يتطلب الأمر تكوين الهيكل التنظيمي لتنفيذ الخطط التي سبق اعدادها والمتعلقة بالقوى البشرية وهذا يعني وجود الجهاز البشري الذي ينجز الهدف الذي لا يستطيع شخص بمفرده أن يقوم به، حيث نجد أن أي تنظيم لا بد وأن يشتمل على مجموعة عناصر أو أجزاء هي الوظائف Functions، الأفراد Personnel، العوامل المادية physical factors، وبمعنى آخر فإن هذه الأجزاء هي الأعمال التي يجب أدائها لإنجاز الهدف، الأفراد الذين يقومون بهذه الأعمال، الأدوات والأجهزة، والأساليب المادية الأخرى التي تستخدم في بعض الوظائف المسنده إلى الأفراد.

ترتب العملية التنظيمية هذه الأجزاء بطريقة تسهل انجاز الأهداف التنظيمية، وبذلك نجد أن وظيفة التنظيم هي عملية بناء وتكوين العلاقات بين الوظائف، الأفراد، العوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف المشترك للتنظيم. ومن هذا يتضح أن العناصر البارزةمن هذا التعريف هي العلاقات relationship، الوظائف functions، الأفراد personnelالعناصر المادية physical factors، والهدف المشترك common objective وسوف نركز على توضيح المفاهيم الخاصة بالعلاقات والوظائف، ويوجد الكثير من المبادىء المساعدة في معالجة المسائل المتعلقة بالأفراد والعوامل المادية.

وسوف نركز أساساً على النقطة الأولى الخاصة بالعلاقات والوظائف، حيث يمكن الرجوع إلى الكتب المتعلقة بالإدارة الصناعية التي تتناول الجوانب

الخاصة بالبيئة المادية للعمل كالآلات، العمليات، التنظيم أو التخطيط الداخلي للمصنع، الإضاءة. . . لذلك سنعرض للوظائف ونوعية العلاقات التي يجب أن تبنى بين هذه الوظائف ، الأفراد، العوامل المادية.

١ ـ الوظائف

الوظيفة تعني العمل الذي يمكن تمييزه عن غيره من الأعمال. فوظيفة الانتاج هي وظيفة مميزة ومختلفة عن وظيفة المبيعات، مثلما يحدث من تمايز واختلاف وظيفة التخطيط عن الرقابة وينظر إلى كل منهما كوظيفة مستقلة عن الأخرى من حيث الإعداد والتنفيذ وإن كانتا تعتمدان على بعضهما البعض. ففي المجال الصناعي يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من الوظائف الأساسية أو العضوية هي المبيعات، الانتاج، التمويل. فهذه الوظائف تساهم بطريقة مباشرة في إنجاز الهدف أو التي تمكن من الانتاج أو أداء خدمة، وطالما أن هذه الوظائف أساسية فتسمى بالوظائف الإدارية Line Functions:

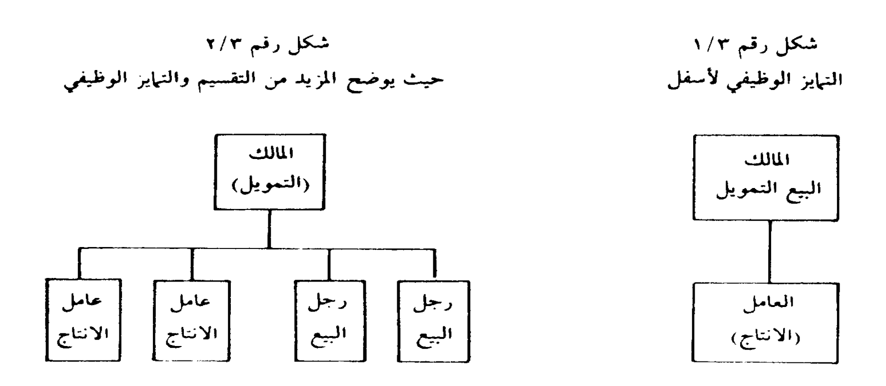
تختلف الوظائف الأساسية وفقاً لاختلاف الهدف الرئيسي ففي الكلية أو الجامعة، تعتبر وظيفة التدريس من الوظائف الإدارية وفي الشركة الصناعية فإن وظيفة التدريس الصناعي لا تشكل وظيفة إدارية طالما أنها لا تساهم بطريقة مباشرة في تنفيذ أو الإشراف على الانتاج، المبيعات أو التمويل.

ففي المشروع الفردي، فكل الوظائف مقصورة على فرد واحد، حيث يقوم بالانتاج، وبيع ما أنتجه، وتمويل هذا الإنتاج. ومع كبر حجم النشاط، يحدث التمايز بين الوظائف ويدعو هذا إلى فصل بعض الوظائف واسنادها إلى أفراد آخرين يتم تعيينهم بالمنظمة. وبذلك نجد أن التمايز التوظيفي يأخذ اتجاهين أو شكلين: إلى أسفل downward، والجانبي outword ويترتب على كل من هذين الشكلين المزيد من التخصص الوظيفي.

التمايز أو التقسيم الوظيفي إلى أسفل:

لو نظرنا إلى المشروع الفردي ـ حيث صاحب المشروع يمارس كل الوظائف بمفردة ـ ومع نمو النشاط فإنه يعين من يساعده وهو بهذا الشكل يكون

لـه وظيفة مميـزة ولنفترض أنها وظيفـة الانتاج، حيث يسنـد له ممـارسـة الأعبـاء الخاصة بهذه الوظيفة تحت إشرافه، وبهذا الشكل نلاحظ أن التنظيم يتكـون من مستويين . ومع استمرارية نمو هذا النشاط يتم إضافة المزيد من الأفراد إلى التنظيم كما يوضحه الشكلين رقم ٣/١، ٣/٢ .

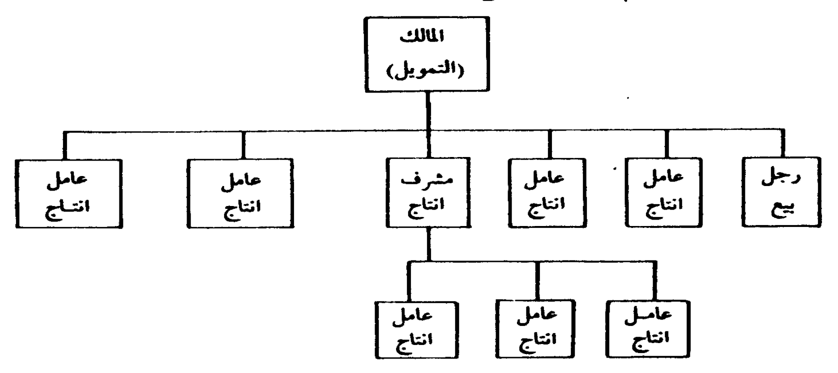


شكل رقم ٣/١
التمايز الوظيفي لأسفل

شكل رقم ٣/٢
حيث يوضح المزيد من التقسيم والتمايز الوظيفي

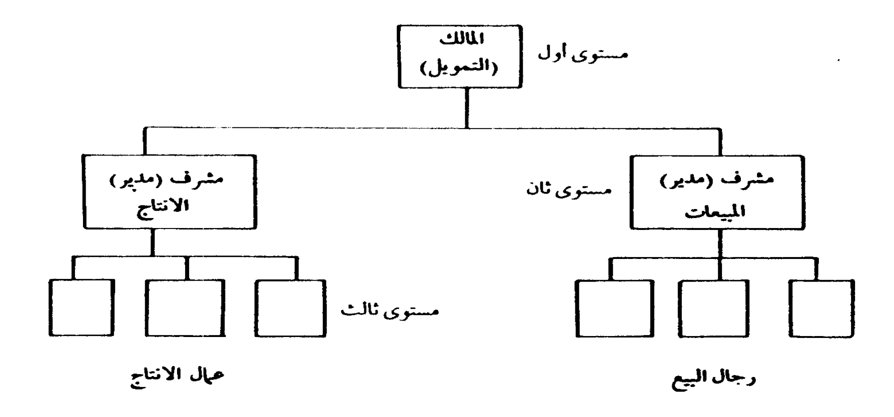
ويحتمـل أن يعين فـرد أو أكثر في وظيفـة البيع . فعنـد حد معـين من عملية التقسيم الـوظيفي هذه، حيث يـأخذ المـالك في الحسبـان العديـد من المـادي، التـنظيمية الأسـاسية المعـروفة كنطـاق الإشراف span of control، حيث يـدور هذا المبدأ بصفـة أساسيـة حول حـدود المقدرة الإنسـانية، من حيث تحـديد عـدد الأفراد والوظائف التي يستطيـع الفرد الإشراف عليهـا بفاعليـة، وعندمـا يتحدد هذا النطاق في مستوى معين فـإننا ننـزل إلى مستوى آخـر من التنظيم حيث يتم تعيـين أحد الأفـراد في وظيفة مشرف، ومن ثم يتحـدد نطاق اشرافـه إذا ما تم إضافة أفراد جدد للمنظمة . وبهذا الشكل يبدو التنظيم كـما يوضحه الشكل رقم ٣/٣ وكما هو ملاحظ وجود مستويين تنظيميين ومستوى ثالث غير مكتمل .

شكل رقم ٣/٣ حيث يوضح مستويين تنظيميين وجزء من المستوى الثالث



ومع نمو النشاط وكبر حجمه، يبدأ ظهور ثلاث مستويات إدارية كاملة كما في الشكل رقم ٤/٣.

الشكل رقم ٤/٣ يبين الشكل ثلاث مستويات إدارية (تنظيمية) كاملة



يلاحظ أنه تم تحديد نطاق الإشراف لكل فرد، فيعني ذلك أن إضافة مزيد من الأفراد للتنظيم يعني الدفع إلى أسفل أي خلق مستوى تنظيمي آخر.

ما هي حدود نطاق الإشراف، وبمعنى آخر ما هو عدد الأفراد والوظائف التي يستطيع الفرد أن يشرف عليهم بفاعلية، الملاحظ أن ذلك يتوقف على عديد من العوامل مثل مقدرة الفرد، قدرات وكفاءات المرءوسين، مدى تعقد الوظائف، مدى التجانس أو التماثل بين هذه الوظائف، درجة الاستقرار ونوعيته أو الظروف الحالية والمرتقبة، مدى إمكانية الفصل بين الأعمال المتداخلة. ويمكن الاستفادة من مجموعة المبادىء الفرعية التالية:

١ - كلما زادت درجة التعقد الوظيفي، قل عدد الوظائف التي يمكن الإشراف عليها بفاعلية.

٢ - كلما زادت درجة عدم التجانس أو التماثل بين الوظائف، قل عدد الوظائف التي يمكن الإشراف عليها بكفاءة.

يميل المديرون التقليديون إلى تفضيل نطاق الإشراف الضيق مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرقابة على التشغيل والاتصال، بينما على الجانب الآخر يدافع علماء النفس والاجتماع عن نطاق الإشراف الواسع والذي يؤدي بالضرورة إلى درجة عالية من الحرية للمرءوس، ويعني هذا عدم وجود قاعدة أو معادلة رياضية لتحديد النطاق الأمثل للإشراف لأي موقف ولكن التجربة والخطأ أي الممارسة الفعلية والتجربة تساعد في التوصل إلى هذا العدد وفقاً لطبيعة ونوعية المواقف.

التقسيم الوظيفي الأفقي Functional differentiational out ward

تتعقد الأمور مع نمو وكبر حجم التنظيم إذا لم يتبعه تخصص في المجال الإداري، وينتج هذا من تأثير مبدأ آخر ويعرف باسم مبدأ أو قانون النمو الوظيفي Law of functional growth والذي يعني أنه مع نمو حجم النشاط، تزداد درجة التعقد والتراكب في الوظائف الضرورية للإنجاز بدرجة كبيرة.

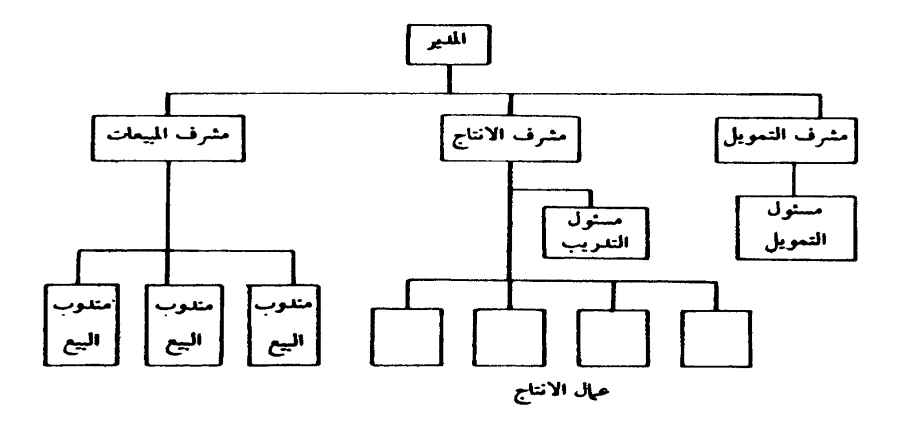
والمثال على ذلك، إنشاء أو تكوين هيكل للأجور لورشة تتكون من أربعة أو خمسة أفراد، فمثل هذا الأمر أبسط مما لو حاولت اعداد هذا الهيكل لعدة مئات أو آلاف من العمال. ويعني تطبيق هذا المبدأ أن الحاجة تدعو إلى وجود معاون أو مساعد إداري متخصص. ويعني هذا وجود عديد من الأنشطة المتميزة خارج نطاق التسلسل الإداري الذي تمّ تكوينه من خلال التمايز أو التقسيم الرأسي. وتسمى هذه بالوظائف الثانوية أو الفنية والتي تنشأ في مناطق أخرى بخلاف الإنتاج، المبيعات، أو التمويل.

الهدف من إنشاء الوظائف الثانوية أو الفنية هو المساعدة في إنجاز الوظائف الإدارية وتقديم المعاونات لأعضاء الإدارة. فهذه الوظيفة الفنية مستخلصة من الوظيفة الإدارية نتيجة التخصص في هذا المجال. ويبرر هذا الفصل الوظيفي طالما أنه يمكن انجاز هذه الوظيفة بطريقة أفضل وأكثر اقتصادية من خلال الوظيفي أو المتخصص عنه إذا ما تركت للإداري. ومن هذا يعني أن الوظائف المعاونة مستخلصة من الوظائف الإدارية وتعود إليها إذا انتفت الناحية الإقتصادية وإذا لم يحقق الغاية من هذا الفصل.

يمكن توضيح الوصف السابق بالمثال التالي:

التقسيم الرأسي لأسفل للثلاثة وظائف الأساسية يؤدي إلى التنظيم الإداري. فكل الأفراد في مجال الإنتاج، والمبيعات، والتمويل، ذو علاقة مباشرة بسلسلة الأوامر ومركز السلطة أعلى هذه الوظائف. كما يتضح أن مشرف الإنتاج كما في الشكل رقم ٣/٥ يعاني من مشكلة تدريب وتكوين أفراد جدد بسبب النمو السريع للمنظمة.

شكل رقم ٣/٥ الذي يوضح إضافة الوظيفيين إلى التنظيم الإداري



وقد طلب تعيين مساعد وظيفي ليتولى مسئولية التدريب وفي هذه الحالة فإن التدريب الذي يتم بواسطة مساعد التدريب هو من الوظائف المعاونة، ومع استمرار نمو المنظمة فإنه يصعب على هذا المساعد تولي مسئولية التدريب بمفرده، ولذلك يتم تدعيمه بتعيين مرءوس له، وهذا يعني بالتبعية التقسيم الوظيفي الرأسي لهذا النوع من العمل داخل نطاق وظيفة التدريب وينتج عن هذا النمو تكوين قسم للتدريب، ويوضح ذلك وجود سلسلة معاونة من التسلسل الإداري داخل الإدارة الوظيفية.

مع نمو التمايز الوظيفي الرأسي لأسفل في المجال الإداري والتمايز خارج المجال الإداري (الوظيفي) فإنه وفقاً لقانون النمو الوظيفي يؤدي إلى وجود مجموعة من الوظائف تخرج عن النطاق الإداري وتسند إلى مجموعة من الوظيفيين (المساعدين).

يلاحظ أن مشرف الانتاج لديه مجموعة من الأفراد داخل نطاق التسلسل الإداري وفي نفس الوقت لديه العديد من الوظيفيين يقومون بمجموعة من

الأنشطة كالتدريب، الرقابة على الانتاج، الفحص، الأمن الصناعي، الأجور والمستحقات. الخ. ولكي يمكنه تقليص نطاق اشرافه، فإنه يعيد تجميع بعض الجماعات الوظيفية مع بعضها لتكوين إدارة وظيفية، وبهذا الشكل تتبعه إدارة الأفراد التي تشتمل على أقسام الأجور والمهايا، التدريب، الأمن الصناعي، ومجموعة الوظائف الأخرى ذات الصفة التخصصية وتتفق مع مراحل النمو للمنظمة. ويجب أن نشير هنا أنه قد يصعب الفصل الكامل للوظيفة التخصصية عن الإداري حيث يحتفظ على الأقل بمسئولية المحافظة على التنسيق.

لوحظ في مجال الأفراد أنه يصعب النقل الكامل لما يتعلق بشئون الأفراد من الإداري إلى الإدارة الوظيفية وإنما يحتفظ الإداري بالجانب الأكبر من هذه المسئولية. ويمكن أن يتم التمايز الوظيفي للوظائف المعاونة عند أي مستوى من مستويات التسلسل الإداري. حيث قد يتم ذلك تدريجياً ويتم عبر خطوات هي.

١ - إسناد الوظيفة المعاونة إلى فرد واحد ويسمى بالمساعد الوظيفي.

٢ - خلق أو تكوين وحدة وظيفية من خلال إضافة المزيد من الأفراد.

٣ - خلق أو تكوين وحدة إدارية أكبر من خلال تجميع الوحدات لصغيرة.

يضاف إلى ما سبق أنه مع كبر ونمو المنظمة مما يدفع ببعض الوحدات الوظيفية إلى مستوى أعلى من الهيراركية ويسمى شاغل هذا المركز بنائب المدير العام ورغم ذلك فهو وظيفي طالما أنه يقدم تقاريره وخبرته الفنية مباشرة إلى المدير.

وفقاً للتعريف فإن الوظائف الإدارية هي تلك التي يترتب على أدائها الإسهام المباشر في انجاز الهدف الرئيسي. وبذلك نجد أن نائب المدير لشئون الأفراد الذي يرأس الوحدة الوظيفية المختصة، يتحدد هدفه في معاونة ومساعدة الوظائف الإدارية الانتاجية، البيعة، التمويلية.

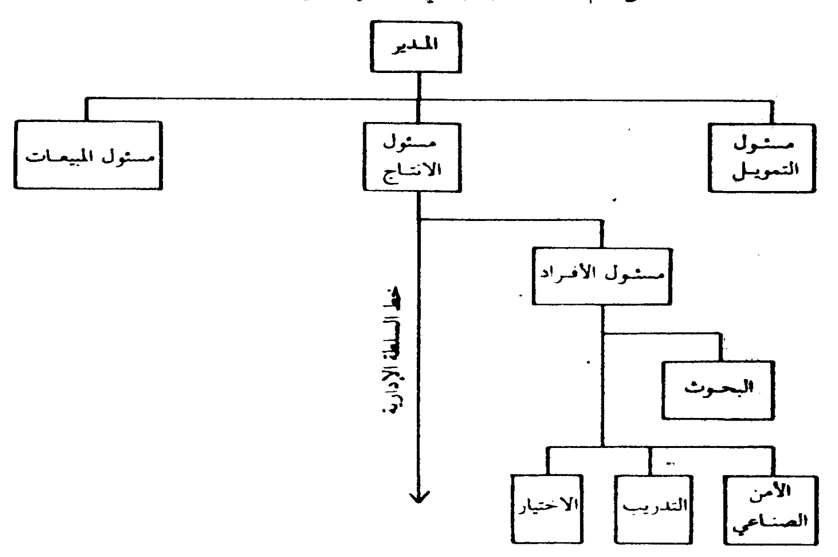
تلخيص التمايز الوظيفي.

معروف أن نموذج النمو الوظيفي عام ويبدأ من خلال الوظائف الإدارية أولاً ثم يمتد إلى الوظائف المعاونة ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:

المبدأ	العملية	الأثر أو النتيجة
نطاق الإشراف الإداري	التمايز والتقسيم الوظيفي لأسفل	التخصص التشغيلي وإضافة مستويات تنظيمية
قانون النمو الوظيفي	التمايز الوظيفي أو التقسيم خارج نطاق العمل الاداري.	التخصص في المجال الاداري وخلق الوظيفيون في التنظيم

كما هو واضح أعلاه أن هذا النموذج يمكن تشغيله على الوظيفة المعاونه ويعني هذا أن النمو لأسفل يبدأ أولاً من الوظائف الأساسية الفرعية للوظيفة المعاونة. ففي مجال إدارة الأفراد حيث نجد وظائف الإختيار والتعيين، التدريب، الأمن الصناعي وإدارة الأجور هم وظائف أساسية لتكوين والمحافظة على قوة العمل الفعالة. وفي مرحلة لاحقة -ومع استمرار النمو- قد يكون من المفيد خلق التمايز الوظيفي خارج هذه الوظائف الأساسية بإنشاء ما يسمى -وظيفة بحوث الأفراد حيث تختص بالمعاونة في عمليات الإختيار والتدريب للأفراد من خلال استنباط أساليب ووسائل جديدة تطبق في هذا المجال، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم ٦/٣

شكل رقم ٦/٣ التمايز الوظيفي الإضافي داخل الإدارة الوظيفية



وقد يستمر التعقد التنظيمي من خلال التمايز والتقسيم الرأسي لأسفل وإضافة مستويات جديدة داخل قسم البحوث.

يتطلب الأمر تفهم مدخل النمو الوظيفي حتى يمكننا تشخيص جوانب القصور في التنظيم واقتراح أساليب العلاج ومثل هذه المعارف مرغوبة لأي مدير نظراً لأن وظيفة التنظيم هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، لذلك من المستحب أن يكون مدير الأفراد خبيراً في هذا المجال أو على الأقل تفهم مكونات التنظيم، الأفراد والوظائف، من خلال تعيين العمل أو المهام.

٢ ـ العلاقات Relation ships

تعتبر عملية التنظيم إحدى الوسائل لربط أجزاء ومكونات التنظيم الواحدة بالأخرى ويهدف التنظيم. ويتطلب الأمر الإلمام بهذه المكونات ـ الوظائف، الأفراد، العوامل المادية كمدخل لتفهم العلاقات فيما بينها. يفيد التنظيم كعملية للربط بين هذه المكونات أو الأجزاء لتكوين نظام كلي فعال، وبذلك يترتب على هذه العملية تكوين ما يسمى بالهيكل التنظيمي organization structure.

يتم الربط بين أجزاء التنظيم من خلال نوعين من الروابط هما العلاقة الرسمية، العلاقة غير الرسمية: فالعلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط، توصيف العمل job Descriptions، وينطوي تحت هذه المجموعة ثلاث علاقات أساسية هي المسئولية responsibility، السلطة authority. المساءلة accountability. أما العلاقات غير الرسمية Informal relation ships تتم هذه بين الأفراد داخل المنظمة وهي غير محددة بطريقة رسمية أو منظمة.

المسئولية: Responsibility

المسئولية بمعنى التزام أو تعهد الفرد بالأداء الملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتمشى مع التوجهات التي يحصل عليها، من المنطقي أن أول هذه العلاقات تنبني على تحليل الوظائف المطلوبة لإنجاز الهدف

يوجد العديد من المبادىء والأساسيات لتشكيل التوزيع الرسمي للمسئولية ومن أهم هذه المبادىء ذلك المبدأ الخاص التماثل الوظيفي Functional similarity والذي يعني أن المهام المسندة للفرد يجب تجميعها وفقاً لدرجة التجانس مع بعضها بغرض تسهيل عملية التخصص، وكلما كان ذلك ممكناً فالمهام المسندة تشكل العمل أو الوظيفة، القسم، الإدارة، وأن تضم إلى بعضها بدرجة تسمح بالإستفادة من مزايا التخصص. ومن الطبيعي كلما تقدمنا إلى الوظائف العليا، حيث نجد أن هذه الوظائف أكثر تبايناً، حيث تتطلب

المزيد من المعرفة الشاملة وفي عديد من المجالات.

ومع تزايد حجم العمل، زادت امكانية تطبيق مبدأ التماثل الوظيفي. ففي المنظمة الصغيرة - حيث يقوم بالعمل فرد واحد، حيث يتكون هذا العمل من عدة مهام مختلفة ومتباينة، بينما في المنظمة الكبيرة، حيث يتم العمل وفقاً لنظام العمل الكامل والذي يتكون من مهمة أو مهمتين على الاكثر ذات علاقة وثيقة بينها، ولكن يترتب على التوسع في تطبيق هذا المبدأ مخاطر ناتجة عن الروتين والتكرار مما يفقد الإهتمام بالعمل، ونقص المعرفة العامة أو الشاملة الضرورية للعمل الإداري في مستوى الإدارة العليا، وبذلك نجد أن الآراء الضيقة والمحدودة هي من خصائص المبالغة في تطبيق مبدأ التماثل الوظيفي، ومع ذلك نجد أن جميع الوظائف والمهام في شكل مسئولية وفقاً لهذا الأساس هو مبدأ رئيسي لضبط وتحديد العلاقات الخاصة بالمسئولية.

المبادىء الأخرى التي تطبق في مجال المسئولية هي:

١ - لا يجب أن يكون هناك تداخل في المسئوليات، حيث لا يجب أن يقوم بنفس الوظيفة أكثر من فرد.

٢ - يجب التحديد الواضح لحدود المسئولية.

٣ - لا يجب أن يكون هناك فجوات في المسئولية حيث يجب إسناد العمل الواجب أداؤه لبعض الأفراد.

٤ - لا يجب أن تتضمن المسئولية الأعمال غير الضرورية وألاّ يؤثر ذلك على هدف التنظيم.

ويجب أن نعرف أن المسئولية تسند إلى الفرد من المستوى الأعلى في الهيراركية ويعني هذا أن يظل المستوى الذي أوكل هذه المسئولية للمرءوس مسئولاً عنها، فهو لا يقوم بالعمل بنفسه وإنما يظل مسئولاً مسئولية كاملة عن تنفيذه وفقاً لهذا المفهوم - فإنه يحمل الوظيفة الإدارية بالمخاطر الناجمة عن ذلك، حيث تظل مسئولية الإداري قائمة رغم اعادة تفويض إنجاز العمل للآخرين.

علاقات السلطة Authority

السلطة بمعنى الحق في تقرير ما يجب أداؤه والحق في إنجازه أو طلب شخص آخر لأدائه. والمبدأ الأساسي الذي يحكم هذه العلاقة هو مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية والذي يعني ضرورة أن تكون السلطة بقدر المسئولية، وكما أن المسئولية مشتقة من التحليل الوظيفي، فإن السلطة مشتقة من المسئولية وبذلك نجد أن الشخص لا سلطة له طالما أنه ليس لديه أي مسئولية، فالقلة في الصناعة تقر بأن السلطة التي يتمتعون بها تتجاوز المسؤولية، ولكن الشكوى العامة هي أن المسئولية وأعباءها تتجاوز السلطة المفوّضة للشخص مما يؤدي إلى قصور في تنفيذها، فإذا كان هذا الوضع واقعاً فعلاً فقد توجد بعض المبررات لتبرير عدم التطابق أو التوازن بين السلطة والمسئولية، ولكن تبقى مشكلة إساءة استعمال السلطة.

يكون من الأفضل في المجال الصناعي إبلاغ الفرد بمسئولياته بطريقة رسمية، ولكن قد تتم عملية ابلاغه بحقوقه أي سلطته بطريقة غير واضحة تختلف عن تلك الخاصة بإبلاغ المسئولية. فقد تقوم بعض الشركات بتحديد حدود المسئولية لكل وحدة. مثال ذلك قد تكون مسئولية رئيس الإدارة هي توفير الأفراد من ذوي كفاءات معينة لإدارته ويقابل هذا أن السلطة المتعلقة بهذه المسئولية توجد في أحد المستويات المتعددة، كالحق الكامل في تجنيد الأفراد والاختبار، وحق رفض التوصيات المقدمة من إدارة الأفراد ولكن ليس له الحق في رفض الأفراد التي ترسلهم إدارة الأفراد المتخصصة.

ولو نظرنا إلى مصدر السلطة لوجدنا أنها تأتي من أعلى من خلال التفويض فهي تتم بطريقة رسمية، رغم وجود ما يسمى بالسلطة غير الرسمية وهذه مرتبطة بدرجة النفوذ أو القوة التأثيرية للفرد.

المساءلة accountability

تعتبر المساءلة هي أساس التصرف والتحقق من إتمام الفرد المسئولية، فهي الجانب المقابل أو العكسي للمسئولية. فالمسئولية تسند من أعلى لأسفل بينما تتم المساءلة أمام المستوى الأعلى للفرد عن مستوى الأداء. فإذا ما تم تفويض السلطة

المكافئة للمسئولية، فإنه من المنطقي مساءلة الفرد عن النتائج، وكما أن المسئولية مشتقة من الوظيفة والسلطة مشتقة من المسئولية فإن المساءلة مشتقة من السلطة. فإذا ما كانت السلطة المفوضة غير كافية، فإنه من غير المنطقي أن يكون إنجاز المسئولية تاماً.

من المحتمل أن يكون المبدأ الأساسي الذي يحكم العلاقة الرسمية للمساءلة هو المساءلة الفردية، حيث يقضي هذا المبدأ أن يسأل ويحاسب الفرد أمام رئيس واحد. فتقسيم أو توزيع المساءلة على عديد من الرؤساء يبرز العديد من الأعباء تقع على عاتق الفرد. فهذا يعني في الغالب أنه يجب عليه أن ينفذ الجانب التنسيقي للوظيفة الإدارية لرؤسائه، خاصة إذا ما كانت الاوامر الصادرة اليه منهم متعارضة، أو عندما يجد أن مجمل الأوامر الصادرة إليه تتجاوز طاقته. ومع كبر حجم التنظيم بما يتبعه التوسع في عدد الوظيفين المتخصصين، فإن تطبيق هذا المبدأ يَنطوي على مخاطر خاصة أن الفنيين لديهم النزعة لإعطاء أوامر بدلاً من نصائح. ويضاف إلى ذلك، أنه في مستوى الإدارة العليا، فإنه من الصعب على شخص واحد أن يفحص ويدقق في كل التوصيات، خاصة تلك التي تستلزم موافقته لتحويل ذلك إلى أوامر ولحفظ وحدة الأمر.

نجد أن المبدأ المرتبط بذلك هو وحدة الأمر unity of command أكثر اهمية من المساءلة الفردية، طالما أن الفرد له رئيسان، وإذا ما تم التنسيق بين هذين الرئيسين، فإنه يتم المحافظة على وحدة الأمر رغم فقدان المساءلة الفردية. فقد يكون من الأفضل في ظل التنظيم المستقبلي كبير الحجم الإتجاه المتزايد إلى إدخال نظام الإدارة الجماعية plural executive والذي يعني وجود عدد من الإداريين يعملون كمركز أو مكتب واحد. ويجب المحافظة على المساءلة الفردية بقدر الإمكان لتخفيض المخاطر الناتجة عن تشتت الأمر، ومع تزايد عدد الرؤساء تزداد إمكانية الصراع وضعف التنسيق، ولكن يمكن التضحية بالمساءلة الفردية عندما تكون المواقف معقدة وتؤدي إلى ضرورة تتعدد وتنوع الخبرات، مما يدعو إلى المحافظة على وحدة التصرف، ويتطلب هذا ثبات

واستقرار العلاقة داخل الجماعة الإدارية، مع وجود المبررات الكافية لتبرير ذلك.

أنواع الهياكل التنظيمية

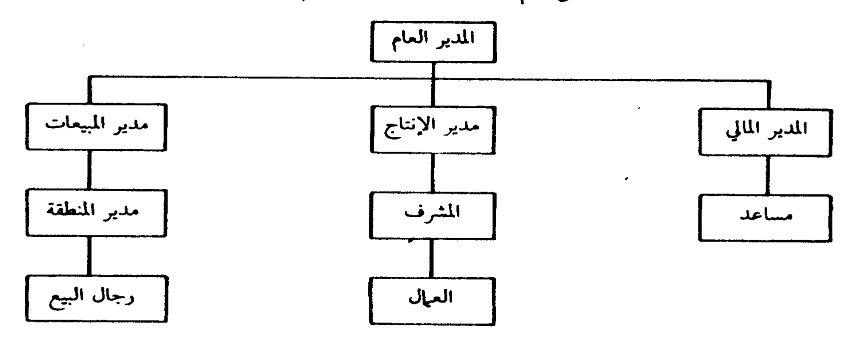
النتيجة المباشرة للعملية التنظيمة هي تكوين الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا الهيكل الإطار للعلاقات الرسمية التي تتم داخله، حيث يتولد عنه علاقات جماعات العمل ببعضها وعلاقة ذلك بالهدف، ويعني هذا أن الغرض من هذا الهيكل هو المساعدة في ضبط وتوجيه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التناسق بينها ويتمشى ذلك مع أهداف المنظمة.

يوجد بصفة عامة ثلاث أنواع رئيسية من الهياكل التنظيمية ويمكن تطبيق واستخدام أي منها. فإذا ما تم تحديد المسئولية والسلطة والمساءلة بنفس الطريقة، فإنه ينتج عن ذلك هيكل التنظيم الإداري Line structure. أمّا إذا ما تم تحديد هذه العلاقات بطريقة أخرى، فإنه يترتب على ذلك الجمع بين التنظيم الإداري والوظيفي والنوع الثالث من تنظيم العلاقات يعرف بما يسمى هيكل التنظيم الوظيفي Functional type of structure. وسوف نناقش كل من هذه الهياكل الثلاثة بطريقة مختصرة وموقع إدارة الأفراد من كل منها.

١ - هيكل التنظيم الإداري Line organization structure

سبق التعرض لهذا النوع من الهياكل عند توضيح التمايز الوظيفي Functional Diffentiation. يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري من خلال التمايز الوظيفي لأسفل للوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعة - نجد أن الوظائف الرئيسية هي الإنتاج، المبيعات، التمويل، وبذلك نجد في هيكل التنظيم الإداري أن كل الأفراد سواء في مجالات الإنتاج أو البيع أو التمويل ذات علاقة مباشرة بالتسلسل الإداري الأعلى لهذه الوظائف الثلاثة. وبذلك لا يوجد تمايز وظيفي خارج هذا النطاق ويبين الشكل رقم ٧/٣ هذا النوع من الهياكل.

شكل رقم ٧/٣ خاص بهيكل التنظيم الإداري



يلاحظ من هيكل التنظيم الإداري، حيث توجد وظائف الأفراد ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة. فالمشرف في إدارة الإنتاج مسئول عن توفير احتياجاته من القوى العاملة، وتدريبهم وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل، ويعني هذا لا يوجد مساعد له في هذا المجال فيما عدا معاونة رئيسه الأعلى.

يتميز هذا النوع من التنظيم بالآتي:

١ ـ البساطة

٢ ـ امكانية وسهولة تفهمه من قبل أعضاء التنظيم.

٣ ـ السرعة في اتخاذ القرارات والبت في الموضوعات، وتحديد نوعية التصرف الملائم لمواجهة الموقف، نظراً لوجود القليل من الأفراد الذين يمكن استشارتهم.

٤ ـ وضوح المسئولية وصعوبة التهرب من المساءلة.

٥ ـ إمكانية تنمية وتطوير تصرفات وعادات الأفراد غير المستحبة.

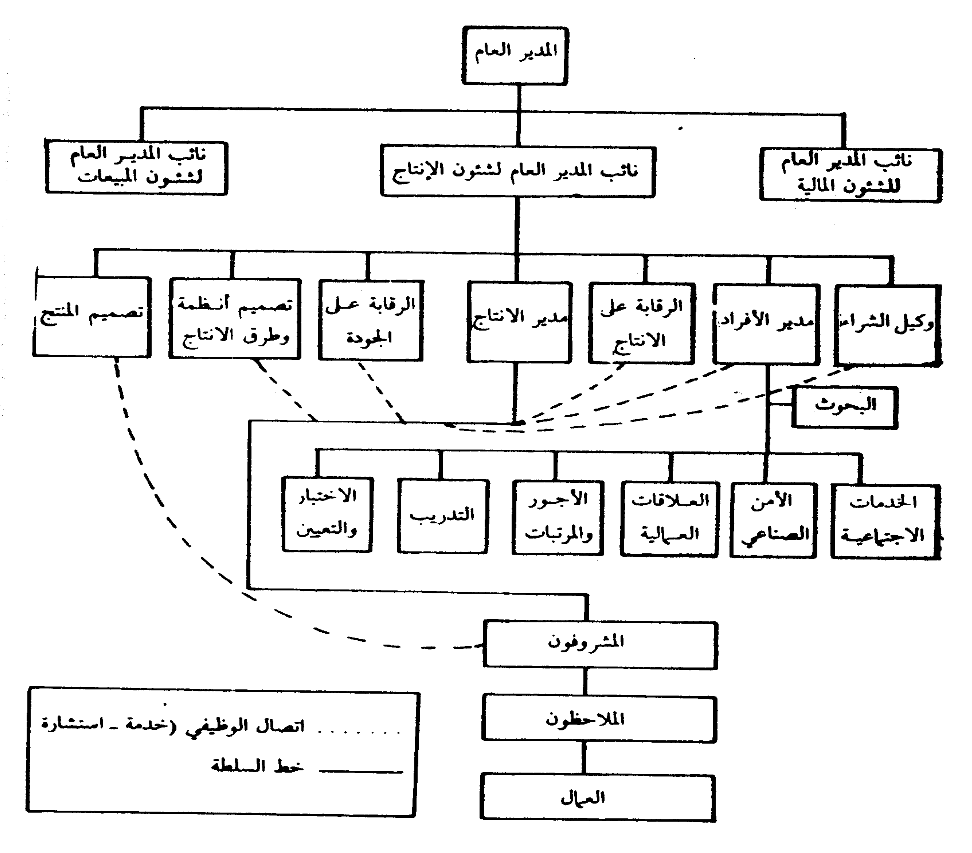
والمشكلة الرئيسية في هذا النوع من التنظيم أنه يفقد فاعليته مع نمو حجم المنظمة، ويرجع ذلك لإفتقاره إلى التخصص الإداري. وسوف يؤدي قانون النمو الوظيفي Law of functional growth إن آجلاً أو عاجلاً إلى دفع بعض الوظائف عن خط السلطة كوظائف معاونة، والمشكلة الأخرى هي وجود ميل في هذا النوع من التنظيم إلى الاستقلالية compartmentitis ورفض التعاون مع منسق المديرين. ويرتكز هذا النوع على العلاقات الرأسية وعلى وضوح خطوط المساءلة. وبذلك لا يوجد تداخل للوحدات المساعدة أو الوظيفية.

هيكل التنظيم الإداري الوظيفي (المشترك)

ينتج عن التمايز الوظيفي الرأسي لأسفل downward والجانبي (خارج التنظيم الإداري) outward النوع الإداري الوظيفي من التنظيم. يستخدم هذا النوع من التنظيم في معظم المنظمات فيما عدا الصغيرة منها. فنتيجة وجود المشاكل الإدارية والمواقف المعقدة مما جعل من المفيد استخدام الخبراء، ونظراً لصعوبة الفصل التام للوظيفة عن الإداري، ومع وجود إدارة للأفراد، فإننا نجد العديد من المسئوليات المتعلقة بالأفراد لا زالت تمارس بواسطة الهيئة الإدارية. ومع وجود الخدمات والاستشارات الفنية، فإنه لا زال موظفي الإدارة لديهم المهارة في مجال إدارة الأفراد بهدف تقييم مثل هذه الخدمات والنصائح. فبجانب وجود العديد من الوظائف، مثل التكامل integration، حيث نجد أن الوظائف الأساسية يصعب إسنادها إلى الوظيفيين أي خارج الهيئة الإدارية. ويبين الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

ويبين الشكل رقم ٣/٨ هذا النوع من الهياكل التنظيمية

شكل رقم ٣/٨ هيكل التنظيم الإداري الوظيفي (المشترك)



يمكن من الشكل استخلاص العديد من الأشياء - أولاً: ليست وظيفة

الأفراد هي الوظيفة الوحيدة التي تفصل عن الهيئة الإدارية وتسند إلى الوظيفين فهي جزء من التنظيم الوظيفي، وبالتالي تقدم الخدمات لغيرها من الوظيفين وكذلك للهيئة الإدارية التي تتبعها. كما يلاحظ أيضاً أن الوظيفين الآخرين بالهيكل التنظيمي مثل تصميم المنتج، تصميم الأنظمة والعمليات، الرقابة على الجودة، الرقابة على الانتاج، الشراء.

ثانياً: لم نحاول أن نبين الأقسام الوظيفية التابعة لإدارة المبيعات والإدارة المالية، ونذكر بأن التمايز الوظيفي (التميز بين الوظائف الإدارية والوظيفية) يمكن أن تتم في أي مستوى من المستويات التنظيمية. وكما يتضح من الخريطة أن إدارة الأفراد تابعة لقطاع الإنتاج وهو ترتيب غير شائع الاستخدام، ولكن من الأفضل أن تؤدي الخدمة للشركة ككل، وذلك بوضع إدارة الأفراد في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام، وبذلك يمكنها تأدية الخدمة إلى إدارة المبيعات والإدارة المالية وكذلك الحال لإدارة الانتاج. ويلاحظ في الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد أن مجموعات الوظائف الرئيسية هي: اختيار وتعيين القوى العاملة، التدريب، الأجور والمرتبات، التكامل (العلاقات العمالية) المحافظة على القوى البشرية (الأمن انصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية). وبذلك يتوقف هذا التعدد في الوظائف والأقسام الخاصة بالأفراد على احتياجات الشركة المعنية.

ينتج عن تكوين وإدخال الإدارة الوظيفية مشاكل جديدة. وأبسط شيء يمكن ذكره هو تعقد العلاقات الإدارية الى حد ما، مما يستتبع وجود بعض المبادىء والأساسيات المتعلقة بالعلاقات بين الإداريين والوظيفيين، مما تسهل عملية التنسيق والتعاون الفعّال بين الإداريين والوظيفيين. فمثلاً: نذكر عدداً من المبادىء، حيث يركز المبدأ الأول والثاني على المراكز الإدارية الرئيسية، والمبدأين الآخرين يركزا على الظروف التي تستدعي إدخال الوظيفيين.

☐ مبدأ الاستشارة الوظيفية Principle of staff advice

يعتبر هذا من أهم المبادىء في هذا المجال، والذي ينص على أن الوظيفي يمكن أن ينصح فقط الإداري فيما يقوم به، وليس له الحق في اصدار الأوامر وإعطاء تعليمات، ولا يجب المساس بكلية أو تكاملية الإداري، ولكنه عندما يوصي مدير الأفراد في مسائل معينة فهل للمشرف أن يأخذ بهذا الإقتراح أو يرفضه؟

وفقاً لهذا المبدأ، النصيحة ليس لها صفة الإذعان أو الاجبار، ولكن لدى مدير الأفراد القناعة بالأخذ بفكرته أو رأيه حيث يسمح له التنظيم الرسمي أن يرجع إلى رئيسه الأعلى، وهو في هذه الحالة نائب المدير العام لشئون الإنتاج للحصول على الموافقة الرسمية من نائب المدير العام. تصبح هذه التوصية أمر إداري ويجب على المشرف تنفيذه وفي هذا الإطار تتم المحافظة على التكاملية الإدارية، ولكن في مثل هذا الأحوال - يصعب على مدير الأفراد العمل أو التعامل مع المشرف على الانتاج في المستقبل. ويشعر الكثير من المتخصصين أنه يمكنهم العمل بفاعلية اذا ما تجنبوا مثل هذه الاجراءات فيما عدا الظروف الاستثنائية، لذلك فإنهم يفضلون مدخل الترغيب والإقناع وفي بعض الأحوال الإعتماد على السياسة لتحقيق أغراضهم.

☐ مبدأ حدود استخدام الوظيفيين:

يركز المبدأ على العلاقة بين الخدمة والوظيفي، حيث ينص على أنه ينبغي على الإداري العمل بفاعلية، ويحقق أقصى وفر ممكن، لذلك من الضروري في بعض الأحيان للعاملين في مجال الخدمة أو المعاونة أن يعملوا بأقل تكلفة، حيث أنهم يعاونون الهيئة الإدارية وليس العكس. ففي بعض الأحيان قد يدير الوظيفي إدارته بطريقة يعتقد أنها غير مستحبة لكي يعاون الإداري - فمثلاً، تعاني الشركة من عدم وجود ميكانيكي في فترة المساء، ويتمنى الإداري لو أن إدارة الأفراد وفرت له ميكانيكي يبحث عن عمل في فترة المساء أي بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية رغم أن ذلك يخالف الموازنة الموضوعة ولكن هذا التصرف ضروري لعمل وراحة التنظيم الإداري.

□ مبدأ حتمية الاستشارة الوظيفية

تركز المبادىء السابقة على أهمية التنظيم الإداري، فإذا كان الحاجة تدعو إلى الوظيفيين في التنظيم، فإن هناك مبرراً للدفاع عن وجودهم. وبذلك تفصل الوظائف الخدمية أو المعاونة عن الإداوية، وأحياناً لا يميل الإداريون لهذا الفصل - حيث يكون هناك اتجاه أو ميل من قبل الإداري لتجاهل أو التغاضي عن المعاونة أو قد يرفضها، على أمل تركهم العمل وترك الهيكل الإداري وشأنه، وفي مثل هذه الأحوال، فإن يتم استشار أموال لا بأس به على الهيئة المعاونة بدون عائد يذكر وبذلك يتولى الإداريون اتخاذ القرارات بمفردهم دون معاونة من أحد.

وفقاً لمبدأ حتمية الإستشارة فإنه لا يلزم الإداري بقبول أو بالأخذ بالاستشارة، ولكن يلزمه فقط بالإستماع، وهذا يعني انه يتم استشارة الوظيفي قبل اتخاذ القرار أو التصرف. وطالما أن الوظيفي خبيراً في مجالات معينة، فإن الفرصة كبيرة في تأثر القرار الإداري بهذه الاستشارة

□ مبدأ استقلالية الوظيفي[1]:

قد لا يكتفي لتجاهل الوظيفيين من قبل بعض أعضاء الإدارة، وإنما قد يتسلط عليهم البعض الآخر. وفقاً لمبدأ الإستقلال لأعضاء المعاونة، بمعنى أنه يجب إعطائهم الضمان الكافي بحيث يمكنهم إعطاء النصيحة الصادقة لرؤسائهم بدون خوف من فقد وظائفهم.

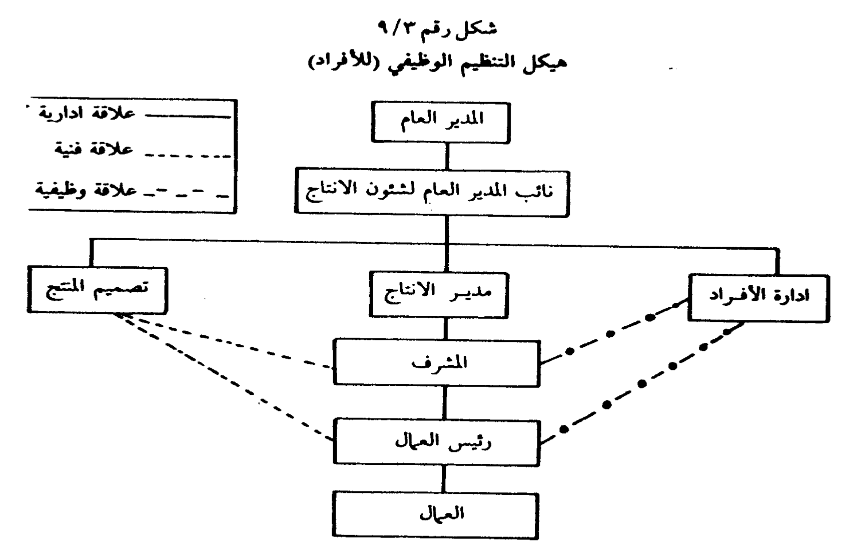
إذا كنّا نستفيد من وجود الخبير - ووجود هذا الخبير يتطلب مجالاً أو نطاقاً من الحرية يعمل داخله، فإذا كان من يشغل مركز هذا الوظيفي من النوع الذي يردد دائماً أفكار الإداري، فإن مثل هذا النوع من الاستشار غير مجزي، ويجب في هذه الحالة إلغاء هذا المنصب وعودة هذا العمل الى الإداري سواء

(1) Mooney J.D. The principles of organization, rev, ed. New York: Harper & Row, Publisshers, incorporated, 1947, p. 119.

بـطريقة رسميـة أو غير رسميـة، ومن الأفضـل أن يستفيـد المـديـر الإداري من الوظيفي، ويستفيد من معظم أفكاره واستشاراته.

هيكـل التنظيم الـوظيفي Functional organization structure ينتـج عن تطبيق هيكل التنظيم الوظيفي مخالفة لبعض المبادىء التنظيمية السابقـة الإشارة إليها، حيث تتوافر العلاقات الوظيفية عندما تتداخل الوظيفة الإستشارية مباشرة في قلب الـوظـائف الإدارية، وتتمتـع بسلطة إصـــدار الأوامـر أكـثر من إعـطاء النصائح، ينتـج عن هذا تحـطيم وحدة الأمـر وينتج عنـه مساءلـة بعض الأفراد أمام عديـد من الرؤسـاء. ويوضـح الشكل رقـم ٩/٣ أن مـوقع إدارة الأفـراد ذات علاقة وظيفية مع المشرف ورئيس العمال.

شكل رقم ٩/٣
هيكل التنظيم الوظيفي (للأفراد)



فهـذا القسم لا يوصي لكي يقبـل المشرف طالب العمـل، وإنما بـأمـره، وبذلك نجد أن إدارة الأفراد تتحكم في النواحي الإدارية الخـاصة بـالأفراد فيـما

يتعلق بالمسائل الخاصة بالأجور، التدريب، . . وبذلك نجد أي جوانب متعلّقة بالأفراد، لا بد أن يلجأ المشرف إلى إدارة الأفراد، وفيما يتعلّق بالمجالات والنواحي الأخرى، فهو يراجع الوظيفي المختص إذا ما وجد هذا بصفة رسمية.

لا توجد شركة في الوقت الحاضر تستخدم هذا النوع الوظيفي بالكامل كما سبق عرضه، حيث تستخدم السلطة الوظيفية في الأحوال حيث تتطلّب العمليات وجود خبراء أكثر من مجرّد الإشراف الإداري.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيِّد

يجب أن يتصف هيكل التنظيم الجيِّد بعدة خصائص أساسية تتعلّق بعدة جوانب مثل التوازن balance، المرونة flexibility، التعديل والتكيف adjustment، وهي كما يلي:

١ - التوازن التنظيمي organization balance

ينتج التوازن التنظيمي عندما يحدث التعادل بين ما تحصل عليه كل وظيفة من المخصصات المالية والبشرية متساوي مع العائد أو درجة الإسهام في الأهداف التنظيمية. فنحن نعرف ما تكلفنا إدارة الأفراد، ولكن كيف نقيس أو نحسب درجة إسهامها؟ ولكي نكون أكثر تحديداً، فإذا كان البرنامج الترفيهي للأفراد يكلفنا ١٠,٠٠٠ جنيه، فهل هذه الشركة تحصل على زيادة في الإنتاجية مقدارها ١٠,٠٠٠ جنيه، وتحسن في المعنويات وما شابه ذلك؟ ولكن للأسف يصعب في كل الأحوال قياس بدقة درجة الفاعلية للأنشطة الوظيفية خاصة فيما يتعلق بإدارة الأفراد حيث نجد أن النتائج في معظمها غير ملموسة.

دلت إحدى الدراسات أن نسبة عدد الأفراد العاملين محور إهتمام ونشاط إدارة الأفراد بالمقارنة باجمالي العاملين يختلف وفقاً لعدد الوحدات الإنتاجية أو المصانع المستقلة التابعة للشركة. ففي الشركات ذات الموقع الواحد، فإن المعدل المتوسط هو ٠,٦٦ ويتراوح العدد في ٥٠ ٪ من الشركات ذات الموقع الواحد

تـراوح بين ٠,٥٢ ، ٠,٨٥ بينـما في الشركات ذات المـواقع المتعـددة، وجد أن متوسط عدد الأفراد ٠,٧٤ ويتراوح هذا العدد في ٥٠ ٪ من هذه الشركات بين ٠,٥٤ ، ٠,٩٠ وتتفاوت هذه المعدلات حسب نوع النشاط أو الصناعة فالمعدل الأكبر في مجال التمويل، والصنـاعة، الحكـومة، والمعـدل الأصغـر في التجـارة، النقل، المنافع العامة.

٢ ـ المرونة التنظيمية organization flexibility

المرونة بمعنى قدرة التنظيم على تعديـل هيكله لمقابلة التغـيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه. فإذا زاد عبء العمل، فمعنى هذا خلق وظـائف جـديدة مما يتطلب الأمر تعيين أفـراد جـدد، أمـا إذا حـدث تقلص في حجم العمل، فهذا يعني ضرورة تقليص الوظائف، وتحويل أفـراد إلى مجالات أخـرى أو الاستغناء عنهم.

ويعني هذا خلق العديد من المشاكل مثل إعادة تدريب الأفراد وتأهيلهم، النقل والتحويل من عمل لآخر، التنزيل الوظيفي، الفصـل، ولكننا نهتم هنـا بالمسائل الخاصة بالنواحي الهيكلية.

نعطي مثالاً لتوضيح طبيعة المرونة الهيكلية، من واقع خبرة أحد المديـرين في المجالات العسكريـة، حيث ذكر أن عـدد الأفراد المخصصـين لإدارته يختلف ويتباين نتيجة للظروف غير المستقرة، وقد أعطي خريطة تـنظيمية لإدارتـه، وقد بلغ عـدد الأفراد العـاملين في ذلك الـوقت ١٨ فرداً. وأعـطي خريـطة إضافيـة لمقابلة حجم العمل الذي ينشده إذا مـا حصل عـلى مزيـد من الأفراد، ووضـع بالمقابل خريطة لمقابلة حالة التقلص في حجم النشـاط، موضحـاً الوظـائف التي من المنطقي الاستغناء عنها أو دمجها في أخـرى، وطبيعياً أنـه يستخدم في عمليـة الدمج هذه مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي. ومثل هذا المدير مستعد لمواجهـة مختلف الظروف والأوضاع.

☐ تعديل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم والأفراد Adjustment to personnel

يـردد بعض المـديـرين بضرورة تـنظيم الشركـة وفقـاً لعـدد من المبـادىء

التنظيمية المتعارف عليها بصرف النظر عن قدرات الأفراد. فقبل كل شيء، فيأتي الأفراد ويذهبون، ولكن تبقى الوظائف طالما وجد التنظيم. ووجهة النظر المعارضة تقول بأنه يجب أن نكون واقعيين وأننا نعمل من خلال الأفراد الذين يمكن للمنظمة الحصول عليهم، وتجاهل هذه المبادىء، يعني أننا نخلق الوظائف بما تتمشى مع الكفاءات الحالية للأفراد.

ومن ناحية أخرى توجد وجهة نظر ثالثة وأكثر دقة، حيث يجب الأخذ بالمدخلين السابقين، فالمدخل الأول يرتكز على بناء التنظيم حول الوظيفة، ونصل إلى هيكل تنظيمي سليم، وفي نفس الوقت يجب أن نكون واقعيين، فنحن نعمل من خلال الكفاءات المتاحة حالياً، وهذا يعني ضرورة تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، ولكننا لا نعرف كيفية تعديل هذا الهيكل وأسلوب تحقيق ذلك، ولكننا نعرف مقدار ما نفقده نتيجة ذلك، والمرونة بمعنى إمكانية الانحراف عن خط السير، والسير في خط سير غير مخطط لا يتمشى مع المرونة وإنما هو نوع من التضليل، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتواؤم مع طبيعة الظروف ووفقاً لتخطيط معين.

نشير هنا إلى المكونات الخاصة بعملية التنظيم وهي: المسئولية، السلطة، المساءلة. ويوضح الشكل رقم ٣/١٠ منشأ هذه العلاقات.

شكل رقم ٣/١٠
يبين مصدر هذه العلاقات

الاهداف ← الوظائف ← المسئولية ← السلطة ← المساءلة ← (عودة إلى) الاهداف

يعتبر مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي الموجه الأساسي لتوزيع واسناد المسئولية، بينما يعتبر مبدأ تعادل السلطة والمسئولية أساسي لمتابعة علاقات السلطة، بينما يشكل مبدأ المساءلة الفردية النوع الثالث من العلاقات.

النتيجة المباشرة عن العملية التنظيمية هي إعداد الهيكل التنظيمي، ونجد أنفسنا أمام ثلاثة أنواع من الهياكل، الإداري، الإداري الوظيفي، الوظيفي، ففي النوع الأول ـ الإداري ـ لا يوجد أي نوع من التخصيص لوظيفة الأفراد بينما يوجد تخصيص لوظيفة الأفراد مع التمتع بسلطة الاستشارة في النوع الإداري الوظيفي، بينما في النوع الوظيفي، حيث نجد إدارة متخصصة للأفراد، يفترض أنها تتمتع بالسلطة الوظيفية ذات الصيغة الآمرة. وأيا كان الشكل التنظيمي فلا بد أن يتوافر فيه ثلاثة خصائص هي التوازن، المرونة، التكيف مع الأفراد والظ ف.

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة

تعاني الكثير من منظمات الانتاج من مشكلات الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم امكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية[1]. وتتفاقم أو تتضخم هذه المشكلات عندما تقوم القرارات الخاصة بالقوى العاملة على مواجهة الأزمات بعد حدوثها، وعندما لا يخضع تنفيذ هذه القرارات لأي برنامج زمني محدد.

وإذا كان تأثير المشكلات السابقة محدوداً بالنسبة للمنظمات الصغيرة لما تتمتع به من مرونة تمكنها من معالجتها بما يتفق وحجمها، إلا أن مثل هذه المشكلات يكون لها نتائج بالغة السوء على أداء المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم بسبب تعدد مجالات العمل، وتشابك وتكامل عملياتها، لذلك فإن القصور في التنبؤ باحتياجات القوى العاملة وضعف البرامج، قد يؤدي إلى اختناقات وارتباكات في الأداء التنظيمي، وقد يؤدي إلى إرتفاع كلفة العمل فضلاً عن آثاره السيئة على رضا العاملين.

يتضح من هذا أهمية تخطيط القوى العاملة، والتي تعني أنه الأسلوب الذي يمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

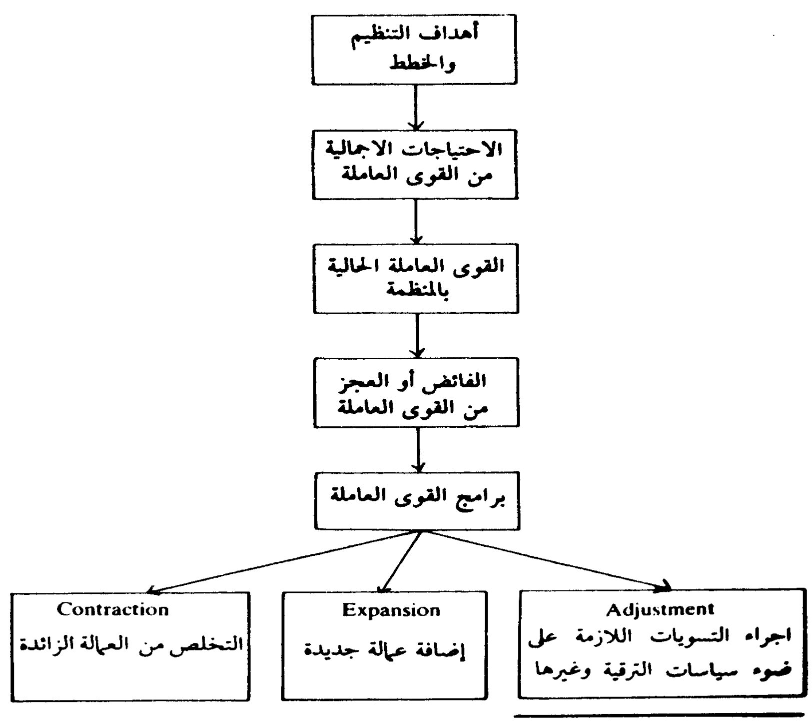
---

١ - عاشوراء، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة - بيروت - الدار الجامعية، ١٩٨٦ صفحة ٢٦٧.

فالإدارة المنظمة على علم بالاستراتيجية التي تنتهجها والخطط التي تؤدي إليها، وهي بهذا الشكل[1] تعمل على توفير الموارد البشرية وغيرها، وتهيئة البيئة المناسبة لمقابلة متطلبات الإستراتيجية من الموارد البشرية.

يوضح الشكل ٤/١ التالي عملية تخطيط القوى العاملة والخطوات التي تنطوي عليها.

خريطة ٤/١ توضح مراحل تخطيط القوى العاملة



١- Glueck W.F., Personnel, op. cit. p 98

يتضح من الشكل ٤ / ١ أنه بعد أن يحدد التنظيم أهدافه، يمكن تحديد الاحتياجات من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف، وبمقارنة هذه الاحتياجات الاجمالية بالقوة العاملة التي تعمل حالياً، نصل إلى صافي هذه الاحتياجات. حيث قد يتطلب الأمر إضافة أفراد جدد، وهو ما يعني وجود برامج معينة لإستقطاب واختيار وتعيين وتدريب هؤلاء الأفراد، وفي أحوال أخرى قد نجد أن القوة العاملة الحالية أكبر من احتياجات التنظيم، وهذا يعني وجود برامج وخطط للتخلص من العمالة الزائدة، وعلى أن يأخذ في الحسبان تعديل هذه الاحتياجات وفقاً لسياسات الترقية أو الاحالة إلى المعاش.

أهداف وأغراض تخطيط القوى العاملة:

إعتادت الشركات على إعداد الاحتياجات السنوية من القوى العاملة وفقاً للظروف البيئية، وسياسات الترقية والنقل التي تتبعها، وما يتولد عن برامج التدريب، فكل هذه النواحي تحدد احتياجات القوى العاملة من البيئة الخارجية للمنظمة. ولكن تفشل الخطة السنوية في إحتواء متطلبات التخطيط طويل الأجل، وهي الخاصة بالتوسع في التسهيلات، وإضافة منتجات جديدة، أو حتى تقلص النشاط أو التغير في مستوى المهارة المطلوب.

ومن هذا يتضح أن التخطيط الفعال للقوى العاملة لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الفعال للموارد البشرية في التنظيم، وهذا يعني ضرورة وجود استراتيجية متعلقة بالقوى العاملة للمنظمة، فمع نمو وتوسع الشركة وتعقد عملياتها تزاداد الحاجة إلى التخطيط المنظم والمستمر للاحتياجات البشرية، فقد يرجع فشل الشركة في تحقيق أهدافها إلى نقص الكفاءات، وهذا ما يضفي أهمية إلى تخطيط وتنمية الأفراد. وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف والفوائد الآتية من التخطيط الطويل الأجل للموارد البشرية

● أهداف وفوائد التخطيط[1] طويل الأجل:

١ - يؤدي إلى تفهم أهمية الموارد البشرية في بناء استراتيجية المنظمة وتضمينها داخل هذه الاستراتيجية.

٢ - التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة، واجتذابها سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل.

٣ - تحسين عملية تخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

٤ - تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة إستخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة، التدريب، وغيرها من النفقات، ويمكن تحقيق هذه المزايا من خلال التخطيط قصير الأجل، وهو أمر يجب بنائه من خلال التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة على أنه عملية وضع أهداف التنظيم، واقرار البرامج الشاملة لاجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف، ويشمل التخطيط الاستراتيجي في الشركة الكبيرة الجوانب الآتية:

١ - إعداد أهداف الشركة ككل والفروع التي تتبعها والخاصية العملية لكل فرع (مجال نشاطه وأغراضه).

٢ - تحديد مزيج الأنشطة الذي يكفل تحقيق الهدف، ويعكس غرض كل وحدة من وحدات النشاط.

٣ - تحديد الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات فيما بينها.

٤ - تنمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف الفرعية لكل وحدة وتحقق الترابط والتكامل بين هذه الأنشطة الجزئية والأنشطة الكلية.

٥ - استنتاج واعداد البرامج التي تكفل تحويل الاستراتيجيات إلى عمل.

---

١ - Walker I. W., Human Resource Planning, New York, Mc Grew - Hill Book Company, 1980 p. 15

يجب مراعاة الا يحدث تضارب بين التخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية، فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع التغيرات واتجاهية النمو، فمثلاً تبحث إدارة الشركة في خطوط الانتاج الحالية أو المنتجات وقد تقرر إستبعاد إحداها لأنه أصبح لا يتمشى مع الأهداف العامة للشركة، وإذا كانت الشركة جديدة فهي تقرر أي الأنواع من الأجهزة الرأسمالية تشتريها، أو أي أسلوب إداري تطبقه، فهذه كلها استراتيجيات تتعامل مع ظروف مستقبلية ولها آثار شاملة على المنظمة.

أما الخطط التشغيلية أو التكتيكية Operational Planning or tactical فهي تتعامل مع النمو الطبيعي لسير العمل التشغيلي، أو قد يعالج مسائل أو مشاكل ذات أثر محدود، سواء كانت متولدة من داخل الشركة أو خارجها والتي قد تعترض خط السير الطبيعي للتشغيل.

ينطوي التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ قرارات ذات آثار جوهرية، حيث تؤدي إلى تعهدات وارتباطات هامة للحصول على الموارد والناجمة عن حجم القفزة في مسيرة النشاط، أو نتيجة لتغيرات أساسية في اتجاه النشاط ذاته، ويرجع ذلك لضرورة وضع فروض خاصة بالمستقبل غير المؤكد، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر من المخاطر، لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة وتعقيداً، ويتطلب الكثير من المجهود الذهني. وأقل تفصيلاً من التخطيط التشغيلي. ويعني هذا أنه يزودنا بالعديد من التوقعات المتحملة لبيئة النشاط، والبدائل من إجراءات العمل لإدارة المنظمة.

في ظل التخطيط التشغيلي (قصير الأجل) يتم افتراض استقرار بيئة النشاط، ويأخذ في حسبانه التغيرات المتعلقة بالعناصر ذات العلاقة بالأجل القصير، وما يحدث فيها من تغير كالتغير في الكفاءة الانتاجية، تعديل مستوى النشاط، الاستجابة لمطالب العملاء في الأجل القصير، وأي تعديلات في المنتجات وغيرها.

ويعتبر الاختلاف الجوهري هو التغيير الناتج عن التخطيط، وبالتالي مدى هذا التغيير وأبعاده على تخطيط الموارد البشرية.

● **العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:**

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عديد من المراحل وتتطلب كل مرحلة الكثير من المعلومات والدراسات والتحليلات والفحص من جانب الإدارة. ويمكن إبراز عناصر التخطيط الاستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

١ ـ مرحلة تكوين وتحديد فلسفة الشركة:

تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سبباً لوجود الشركة ويعتبر هذا موجه للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

٢ ـ دراسة وفحص الظروف البيئية:

السؤال الذي يتطلب الاجابة عليه هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية على الشركة وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرص السانحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من القوى العاملة أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل، أو تغيرات تكنولوجية، فهذه جوانب ذات تأثير على المنظمة وأيضاً لا بد من معرفة مراكز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها واستراتيجياتهم... فإستراتيجيات المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لا بد وأن تنعكس على الإدارة المستقبلية للنشاط (مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات الجديدة والحفاظ على ما لديها من كفاءات في ظل هذه الظروف).

٣ ـ تقييم جوانب القوة والضعف في الشركة:

لا بد من معرفة العوامل التي تمكن الشركة من اختيار إجراءات العمل المستقبلية وتتمشى مع امكانياتها وتلك التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا

يتوافر لدى الشركة المهارات المطلوبة خاصة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

٤ ـ تنمية الأهداف:

يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات، والربح، والعائد على الاستثمار وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها.

ولا بد من الأخذ في الحسبان عند اعداد وتنمية هذه الأهداف إمكانيات التنظيم والأسلوب الإداري المطبق لأنه إذا لم نستطع تنفيذ هذه التعهدات المتولدة عن التخطيط الاستراتيجي فإنه يصبح لا معنى له. وقد يتضمن التخطيط الاستراتيجي على أهداف غير كمية أي نوعية ولكن يجب تحديدها واخضاعها لمجموعة من المقاييس الكمية مثل مستوى الجودة أو الخدمة، كفاءة الإدارة، أنشطة البحوث والتطوير.

٥ ـ تنمية الاستراتيجيات:

أخيراً يتطلب الأمر الإجابة على عديد من الأسئلة ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق أهدفها؟ ما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ ما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الأفراد المطلوبين؟

يبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث تخطيط الاحتياجات وتوفيرها، واسناد العمل إليها وتنميتها، لرفع كفاءتها، والإستفادة منها، وأيضاً السياسات الخاصة بالاحالة إلى المعاش وإنهاء الخدمة.

يتضح من هذا أهمية ربط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط الاستراتيجي.

● **مستويات التخطيط :**

يوضح الجدول ٤ / ١ ثلاثة مستويات للتخطيط وأثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية.

	التخطيط الاستراتيجي (لفترة مستقبلية طويلة الأجل)	الخطط التشغيلية (تغطي فترة متوسطة الأجل)	الموازنات التوقعات على أساس سنوي
عملية التخطيط للنشاط	● فلسفة الشركة ● دراسة البيئة ● جوانب القوة ● وضع الأهداف والأغراض ● بناء الاستراتيجيات ↓	● تخطيط البرامج ● الموارد المطلوبة ● استراتيجيات التنظيم ● خطط الدخول في أنشطة جديدة، التملك أو التخلي عن وحدات قائمة ↓	وضع الموازنات السنوية للوحدات والأنشطة وضع معايير الأداء جدولة البرامج وتخصيص المهام اصدار الأوامر بالتنفيذ والمتابعة وقياس النتائج ↓
تخطيط الموارد البشرية	الاحتياجات من الموارد البشرية ● الظروف الخارجية المؤثرة ● المصادر الداخلية ● تحليل ودراسة هذه المصادر ● المعوقات ● الرصيد الإداري والاحتياجات	نوعية الأفراد المطلوبين مستواهم التنظيمي تصميم التنظيم والعمل الموارد الحالية والمطلوبة وصافي الاحتياجات	● القرارات الخاصة بتوظيف قوة عاملة جديدة ● استقطاب القوى العاملة ● سياسات النقل والترقية ● برامج التدريب والتنمية ● الأجور والحوافز ● العلاقات العمالية

يتضح من الجدول ٤/١ أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل البعيد، يؤدي بالتبعية إلى التخطيط التشغيلي، Operational Planning حيث يختص المستوى التخطيطي الأخير بالتخطيط المستقبلي المتوسط الأجل والذي يتولد عنه برامج مخططة ومحددة، في شكل تحديد حجم الموارد المطلوبة، والهيكل التنظيمي المناسب، والإداري وأسلوب تنميتها، وأيضاً خطط محددة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي. وأخيراً فإن الموازنات السنوية ترتبط بأزمنة محددة، وبتخصيص للمهام والموارد، ومعايير للاداء، وكلما كانت الفترة التي يغطيها التخطيط قصيرة زادت تفصيلاته. ومن هذا يتضح أن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن يتسق ويتمشى مع تخطيط النشاط.

يلاحظ أن عملية تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجيات المنبنية عليها تتطلب إسنادها إلى مديري الإدارات لعدة أسباب وعلى أن تتم تجميع هذه التصورات في النهاية.

١ - عندما ترغب إدارة الشركة أن تظهر هذه العملية بأنها ليست وظيفية فقط وإنما هي إدارية.
٢ - ان مدير الإدارة أكثر الماماً بالخطط الاستراتيجية لإدارته والظروف الخاصة بالموارد البشرية وبذلك فهم المصدر الموثوق به للحصول على المعلومات.
٣ - يدفع هذا المدخل إلى إثارة إهتمام الإداريين بأهمية العنصر البشري مما يؤدي إلى أخذه في الحسبان واعطائه وزن معين عند إعداد وتصميم الخطط.
٤ - يؤدي هذا الأسلوب إلى توجيه الاهتمام نحو التنمية الإدارية والتدريب كعملية مستمرة مع إستمرارية النشاط ولا يتم وفقاً للاحتياجات السنوية فقط وإنما لا بد أن يرتكز على التخطيط الاستراتيجي.

وبهذا الشكل يمكن تحديد الاحتياجات وتصنيفها حسب الادارات والوظائف وفقاً للنموذج ٤/٢ التالي:

نموذج ٢/٤ يوضح مدخل تخطيط الاحتياجات
حسب الادارات والوظائف

	القوة العاملة الفعلية حالياً	٩٢/١/١	٩٣/١/١	٩٤/١/١	٩٥/١/١	٩٦/١/١
الإدارات : الإنتاج التسويق الأفراد التمويل						
إجمالي						
الوظائف : كتابية فنية إدارية عمالة عادية						
إجمالي						

أهم الوسائل المستحدثة في تخطيط إحتياجات القوى العاملة :

أولاً : التنبؤ بتركيب القوى العاملة .

يقوم التنبؤ على أساس تحديد الاحتياجات من الأفراد من حيث العدد والنوع في تاريخ مستقبلي فقد يكون لسنة أو أكثر. ومن[1] واقع دارسة تركيب القوى العاملة الحالية واتجاهات تغيرها في التاريخ المستقبلي ومقارنة ما سيكون عليه هذا التركيب يمكن استنتاج وسائل سد العجز أو التصرف في القوى العاملة الزائدة.

---

١ - عاشور، جد صقر، إدارة القوى العاملة - بيروت - الدار الجامعية - ١٩٨٦ صفحة ٢٦٧ .

يقوم التنبؤ بتركيب القوى العاملة في المستقبل على إستقراء البيانات المتعلقة بحركة العاملين من وإلى الوظائف المختلفة مثل التعيين، النقل، الترقية، ترك الخدمة. . . ثم دراسة تأثير هذه التغيرات على تركيب القوى العاملة في تاريخ مستقبلي مع الأخذ في الحسبان التغيرات المتوقعة في سياسة المنظمة أو طرق الانتاج داخل وخارج المنظمة على العرض والطلب من القوى العاملة.

● **التنبؤ بتركيب القوى العاملة :**

إذا كان المطلوب هو التنبؤ بتركيب القوى العاملة من واقع الخبرة الماضية مع ثبات المتغيرات المختلفة الخاصة بالمنظمة فإنه يمكن تحليل حركة العاملين من والي الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية ومنه يستنبط إتجاهات ومعدلات التغير - وبتطبيق هذه الاتجاهات على القوى العاملة الحالية يمكن التوصل إلى ما تكون عليه القوى العاملة في المستقبل.

توجد طريقة تقوم على دراسة الاحتمالات وتعرف باسم سلسلة ماركوف Markov فهي تدرس المتغيرات باعتبارها حركة معينة في زمن معين إلى حالة حركة في زمن مستقبلي فإذا عرفنا إحتمال حدوث هذا التغير فإنه يمكن التنبؤ بوضع التغيير في المستقبل.

فمثلاً إذا كان عدد المتقدمين لوظيفة خلال الخمس سنوات الماضية هو ١٠٠ فرد وبلغ عدد من وقع عليهم الاختيار هو ١٠ أفراد بذلك فإن إحتمال الانتقال من التقدم للوظيفة إلى حالة الاختيار =

$$\frac{\text{عدد من وقع عليهم الاختيار}}{\text{عدد المتقدمين}} = \frac{١٠}{١٠٠} = ٠.١٠$$

● وإذا فرض أن من بين العشرة أفراد الذين وقع عليهم الاختيار للوظيفة رشح منهم خمسة للالتحاق ببرنامج التدريب، فهذا يعني أن من بين

العشرة أفراد أختير خمسة أفراد لمرحلة التدريب أي أن إحتمال الترشيح لبرنامج التدريب.

= عدد الأفراد الذين رشحوا للتدريب / إجمالي الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار = ٥ / ١٠ = ٠,٥

● إذا أردنا من هذه المعلومات معرفة إحتمال ترشيح شخص لبرنامج التدريب بإفتراض تقدمه للوظيفة فهذا الإحتمال = حاصل ضرب إحتمال الانتقال من مرحلة التقدم إلى مرحلة الاختيار × إحتمال الإنتقال من مرحلة الاختيار إلى مرحلة التدريب أي أن إحتمال ترشيح فرد لبرنامج التدريب.

= ٠,١٠ × ٠,٥٠ = ٠,٠٥٠

ويسمى هذا الإحتمال بالاحتمال المشترك لأنه محصلة لاحتمال وضعين.

تبين فيما يلي كيفية إستخدام سلسلة ماركوف في تحليل حركة الأفراد من والي الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية والتنبؤ بتركيبها المستقبلي.

تقوم هذه السلسلة على عدة افتراضات هي:

١ - وجود بيانات دقيقة لدى المنظمة عن حركة الأفراد من والي الوظائف المختلفة فيها، وتتعلق هذه البيانات بعدد كاف ومتسلسل من السنوات ويمكن تحويلها إلى نسب واحتمالات.

٢ - ان نظام القوى العاملة يتميز بالاستقرار والانتظام لثبات السياسات في المستقبل.

٣ - ثبات الأحداث وتسلسلها.

لتطبيق هذا الأسلوب ـ يفترض أننا استخرجنا البيانات من سجلات الأفراد عن فترة مدتها ٥ سنوات، وأن حركة الأفراد هي بين ثلاث وظائف رئيسية في قسم المبيعات هي رجل البيع القطاعي، رجل البيع بالجملة، مشرف المبيعات، وأيضاً حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف، ولحساب النسب والمعدلات يتبع ما يلي:

١ ـ إحسب عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف في بداية كل سنة من السنوات الخمس.

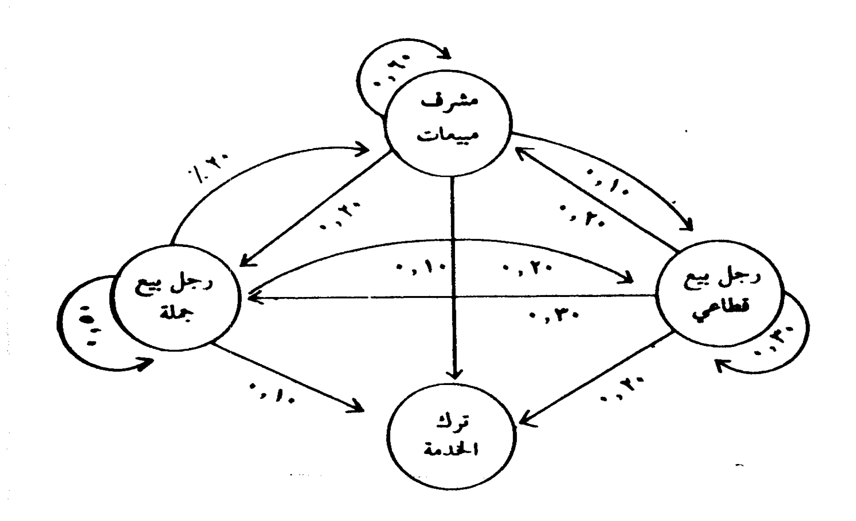
٢ ـ إحسب عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة بالمقارنة بمن كانوا فيه في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة، وعدد الذين تركوا الخدمة في القسم بالنسبة لكل وظيفة.

٣ ـ إحسب مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.

٤ ـ إحسب مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ممن كانوا فيها في بداية السنة لكل من السنوات الخمس، وكذلك عدد الأفراد الذين انتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظيفتين الأخريين خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة في القسم بالنسبة لكل وظيفة خلال السنوات الخمس.

٥ ـ إحسب نسب الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ونسب الذين إنتقلوا منها أي كل من الوظيفتين الأخريين ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة وذلك لتتحول الأرقام في الخطوة الرابعة والثالثة إلى نسب.

وبتطبيق الخطوة السابقة على البيانات المأخوذة من السجلات أمكن حساب احتمالات الحركة كما هو مبيّن بالشكل ٤ / ١.



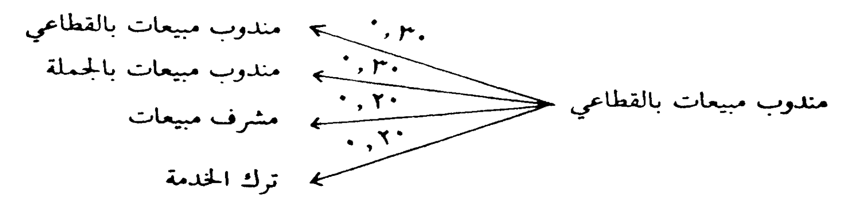
يمكن وضع هذه البيانات في جدول ٤/٢ كالآتي:

من \ إلى	رجل بيع قطاعي	رجل بيع بالجملة	مشرف مبيعات	ترك الخدمة
رجل بيع قطاعي	(٠,٣٠)	٠,٣٠	٠,٢٠	٠,٢٠
رجل بيع جملة	٠,٢٠	(٠,٥٠)	٠,٢٠	٠,١٠
مشرف مبيعات	٠,١٠	٠,٢٠	(٠,٦٠)	٠,١٠
ترك الخدمة	صفر	صفر	صفر	١,٠٠

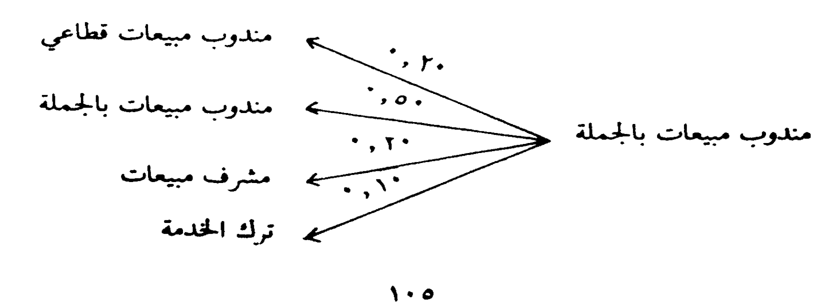
تحويل البيانات إلى نسب واحتمالات تعبر عن الحركة البسيطة بين الوظائف للسنوات السابقة وهي أساس تطبيق طريقة ماركوف للتنبؤ بتركيب القوى العاملة.

نقطة البدء هي تحديد الحدث الأولى الذي منه تشتق الأحداث الأخرى.

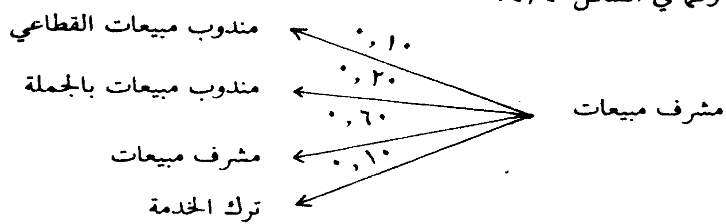
إذا فرض أن الحدث يبدأ من شغل وظيفة رجل بيع بالقطاعي، فإن التنبؤ بمصير أولئك الذين يشغلون هذه الوظيفة الآن بعد سنة من الآن يقتضي بناء سلسلة تبدأ من هذه الوظيفة وتتسلسل إلى مختلف الأحداث المشتقة من هذه الوظيفة مباشرة والأحداث هي: البقاء في نهاية المدة بالوظيفة، أو الانتقال إلى وظيفة رجل بيع بالجملة، أو مشرف مبيعات أو ترك الخدمة وذلك في نهاية السنة القادمة كما هو موضح بالشكل ٤/٢.



وبنفس الطريقة يمكن التنبؤ بمصير أولئك الذين يشغلون الآن أي من الوظيفتين الأخرتين كما في الشكل ٤/٣:



وكما في الشكل ٤/٤ :



ومد التنبؤ لعدة سنوات لأي من هذه الوظائف يقتضي تفريغ سلسلة الأحداث واحتمالاتها على مراحل تمثل عدد السنوات المطلوب التنبؤ بها.

يتم التنبؤ بمصير من يشغلون الآن وظيفة مبيعات القطاعي في نهاية السنتين القادمتين بحساب الاحتمالات المشتركة للوجود في كل من البدائل المختلفة الموجودة في نهاية فترة التنبؤ.

فمثلاً احتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات القطاعي خلال السنتين القادمتين = إحتمال البقاء في هذه الوظيفة في نهاية السنة الأولى × إحتمال البقاء في الوظيفة خلال السنة الثانية وذلك كالآتي:

إحتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات خلال السنتين عمن يشغلون هذه الوظيفة الآن.

= ٠,٣٠ × ٠,٣٠ = ٠,٠٩

يمثل هذا إحتمال الوجود في نهاية المسار الوظيفي وبنفس الأسلوب يحسب لبقية الوظائف.

- إحتمال الانتقال إلى وظيفة مندوب مبيعات بالجملة خلال السنة الثانية =

● إحتمال البقاء في وظيفة مندوب بيع القطاعي في نهاية السنة الأولى × إحتمال الانتقال إلى وظيفة مندوب مبيعات بالجملة خلال السنة الثانية.

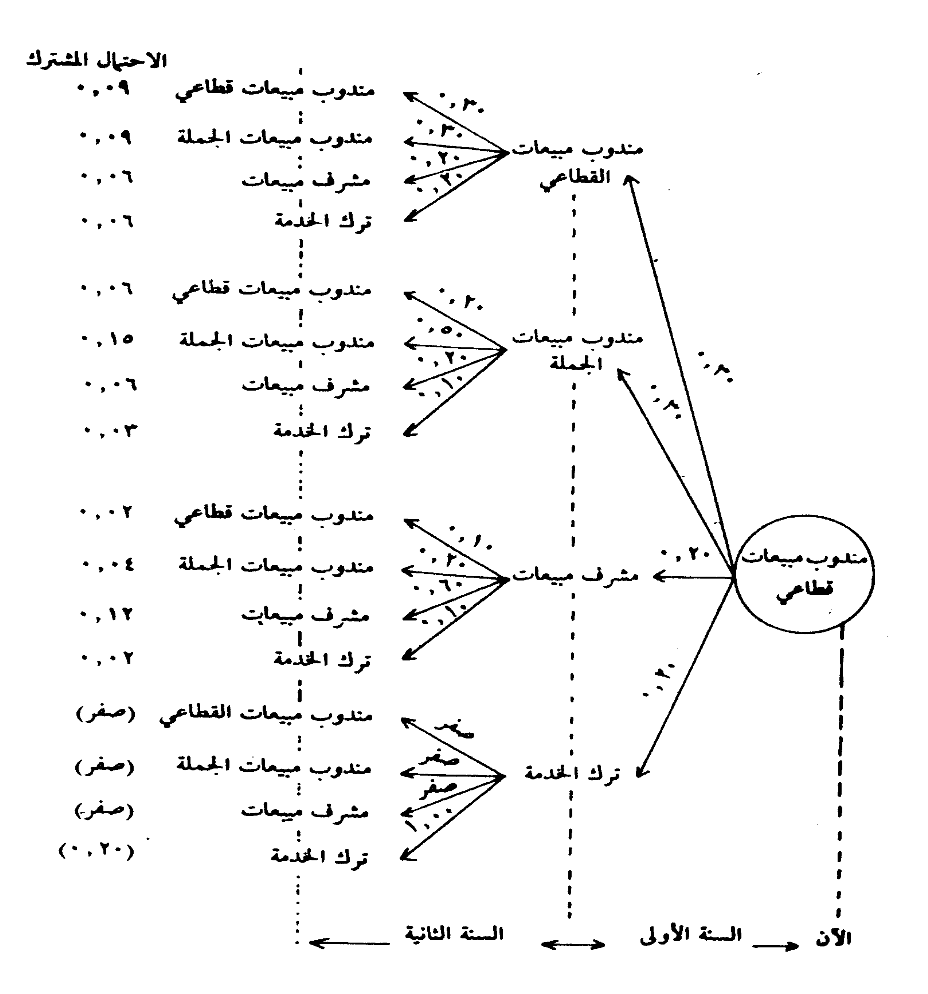
= ٠,٣٠ × ٠,٣٠ = ٠,٠٩

● إحتمال الانتقال إلى وظيفة مشرف مبيعات = إحتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات بالتجزئة في نهاية السنة الأولى × إحتمال الانتقال إلى وظيفة مشرف مبيعات خلال السنة الثانية.

= ٠,٣٠ × ٠,٢٠ = ٠,٠٦

وبذلك يمكن حساب مختلف المسارات الوظيفية التي تتفرع من الوظيفة وحساب الاحتمال المشترك من واقع الاحتمالات البسيطة التي يتكون منها المسار.

وبهذا الشكل تحسب المسارات الوظيفية وتبنى سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة مندوب بيع القطاعي لسنتين التنبوء كما في الشكل ٤/٥ الآتي:



من واقع المعلومات التي تنتجها السلسلة السابقة يمكن حساب احتمال **الوجود في كل** من البدائل الأربع (مندوب مبيعات قطاعي، مندوب مبيعات

الجملة، مشرف مبيعات، ترك الخدمة) في نهاية السنة الثانية للتنبؤ وذلك بجمع الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة كما في الجدول ٤/٤ التالي.

مندوب مبيعات القطاعي	مندوب مبيعات الجملة	مشرف مبيعات	ترك الخدمة
٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,٠٦
٠,٠٦	٠,١٥	٠,٠٦	٠,٠٣
٠,٠٢	٠,٠٤	٠,١٢	٠,٠٢
صفر	صفر	صفر	٠,٢٠
٠,١٧	٠,٢٨	٠,٢٤	٠,٣١

وتعني الاحتمالات في أسفل الجدول أن الذين يشغلون الآن وظيفة مندوب مبيعات القطاعي سيكون مصيرهم بعد سنتين من الآن كالآتي:

١٧٪ منهم سيكون في نفس الوظيفة.
٢٨٪ منهم سينقل إلى وظيفة مندوب مبيعات الجملة.
٢٤٪ منهم سينقل إلى وظيفة مشرف مبيعات.
٣١٪ منهم سيترك الخدمة من المنظمة.

١٠٠٪.

بناء على المعلومات السابقة يمكن التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي للعدد الحالي الذي يشغل وظيفة مندوب مبيعات القطاعي بعد سنتين من الآن فإذا فرض أن عدد مندوبي المبيعات الخاصة بالمنظمة والذين يشغلون هذه الوظيفة ٥٠٠ فرد فإن التوزيع المتوقع لهؤلاء الأفراد بعد سنتين من الآن سيكون:

● وظيفة مندوب مبيعات القطاعي = ٥٠٠ × ٠,١٧ = ٨٥
● وظيفة مندوب مبيعات الجملة = ٥٠٠ × ٠,٢٨ = ١٤٠
● وظيفة مشرف مبيعات = ٥٠٠ × ٠,٢٤ = ١٢٠
● ترك الخدمة = ٥٠٠ × ٠,٣١ = ١٥٥

الإجمالي = ٥٠٠

مثال: إذا أعطيت لك البيانات الآتية والمستخرجة من سجلات الشركة العربية للملاحة البحرية عن وظيفتي ضابط ثاني وضابط أول عن الخمس سنوات الماضية (٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧).

عدد الضباط برتبة ملازم ثاني أول السنة	عدد الضباط برتبة ملازم أول أول السنة	عدد الضباط برتبة ملازم ثاني ممن استمروا خلال السنة	عدد الضباط برتبة ملازم أول ممن استمروا خلال السنة	عدد المنقولون من وظيفة ضابط ثاني إلى ضابط أول	عدد المنقولون إلى وظيفة ضابط ثاني	عدد من تركوا الخدمة من رتبة ملازم ثاني	عدد من تركوا الخدمة من رتبة ملازم أول
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	٧٥	٧٥	١٠	٢٥	١٥

المطلوب:

١ - بناء سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة ملازم ثاني لعامي ٨٨، ٨٩.

٢ - إحتمال الوجود في وظيفة ملازم أول في نهاية ١٩٨٩ ممن كانوا يشغلون وظيفة ملازم ثاني في أول سنة ١٩٨٨.

٣ - بيان إحتمال ترك الخدمة لعامي ٨٨، ٨٩ من بين من كانوا يشغلون وظيفة ضابط ثاني في أول عام ١٩٨٨.

لتسهيل الحل نعطي الرموز الآتية لهذه الأحداث:

أ ـ وظيفة ملازم ثاني بالشركة.

ب ـ وظيفة ملازم أول بالشركة.

حـ ـ ترك الخدمة بالشركة.

● يتطلب الأمر لتكوين سلسلة ماركوف تحويل البيانات الواردة بـالجدول الى احتمالات للحدوث أو الوجود كما يلي:

١ ـ إحتمال البقاء في الوظيفة (أ) خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد الباقين في أ في نهاية السنة}}{\text{العدد الكلي في أ في أول السنة}} = \frac{١٠٠}{٢٠٠} = ٠,٥٠$$

٢ ـ : إحتمال البقاء في الوظيفة ب خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد الباقين في الوظيفة خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في ب أول السنة}} = \frac{٧٥}{١٠٠} = ٠,٧٥$$

٣ ـ إحتمال الانتقال من أ إلى ب خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد المنقولين من أ إلى ب خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في أ في أول السنة}} = \frac{٧٥}{٢٠٠} = ٠,٣٧٥$$

٤ ـ إحتمال الانتقال من ب إلى أ خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد المنقولين من ب إلى أ خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في ب في أول السنة}} = \frac{١٠}{١٠٠} = ٠,١٠$$

٥ ـ إحتمال ترك الخدمة من أ خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد تاركي الخدمة من (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في أ أول السنة}} = \frac{٢٥}{٢٠٠} = ٠,١٢٥$$

٦ ـ إحتمال ترك الخدمة من ب خلال السنة =

$$\frac{\text{عدد تاركي الخدمة من ب خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في ب أول السنة}} = \frac{١٥}{١٠٠} = ٠,١٥$$

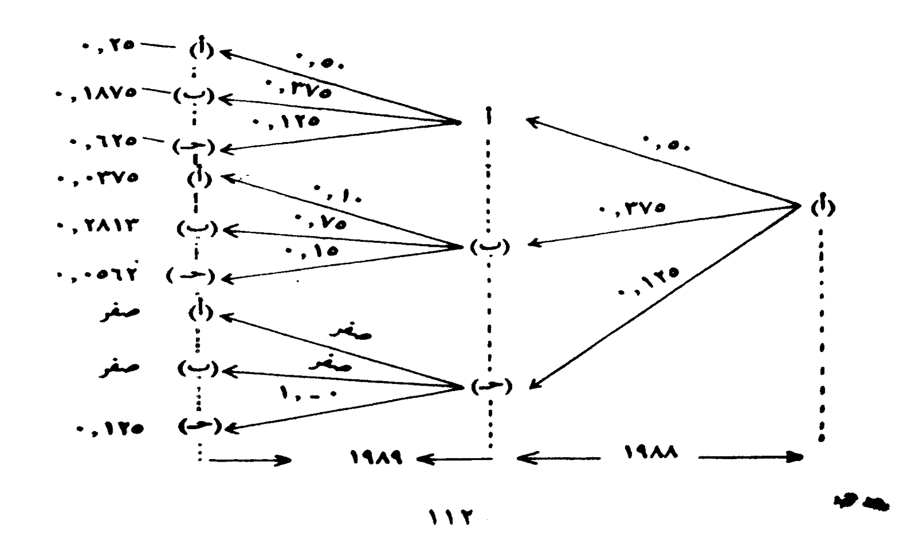
ونظراً لأن عدد من يعودون للخدمة إلى أي من الوظيفتين بعد الخروج منها = صفر. يلاحظ أن مجموع الاحتمالات = الواحد الصحيح وهذا يعني أن إحتمال العودة للخدمة هو الاحتمال المكمل للواحد الصحيح ان وجد).
لذلك نجد أن:

٧ - إحتمال ترك الخدمة من الوظيفة والرجوع إليها = $\frac{\text{صفر}}{٢٠٠}$ = صفر

٨ - إحتمال ترك الخدمة من الوظيفة ب والرجوع إليها = $\frac{\text{صفر}}{١٠٠}$ = صفر

٩ - إحتمال البقاء تاركاً الخدمة ممن انتقلوا إليها خلال السنة = ـ ١, (الواحد الصحيح).

الاجابة على المطلوب:
أولاً: بناء سلسلة ماركوف



ثانياً إحتمال الوجود في وظيفة ملازم أول بحري في نهاية ١٩٨٩ مم كانوا يشغلون وظيفة ملازم ثاني في بداية سنة ١٩٨٨.

● ويساوي هذا الاحتمال مجموع الاحتمالات المشتركة للمسارات الوظيفية التي تنتهي بوظيفة ملازم أول في السلسلة السابقة وهي

أ ← أ ← ب، واحتماله = ٠,١٨٧٥

أ ← ب ← ب، واحتمال = ٠,٢٨١

أ ← حـ ← ب، واحتماله = صفر

وبذلك يكون الاحتمال المطلوب

= ٠,١٨٧٥ + ٠,٢٨١ + صفر = ٠,٤٦٩

ثالثاً إحتمال ترك الخدمة خلال عامي ٨٨، ١٩٨٩ مم كانوا يشغلون وظيفة ملازم ثاني أول عام ١٩٨٨

● هذا الاحتمال يساوي مجموع الاحتمالات المشتركة للمسارات الوظيفية التي تنتهي بترك الخدمة (حـ) في سلسلة ماركوف السابقة

أ ← أ ← حـ، واحتماله ٠,٦٢٥

أ ← ب ← حـ، واحتماله = ٠,٠٥٦٢

أ ← حـ ← جـ، واحتماله = ٠,١٢٥

وبذلك يكون الاحتمال المطلوب =

٠,٦٢٥ + ٠,٠٥٦٢ + ٠,١٢٥ = ٠,٨٠٦٢

ثانياً **التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة**

تعتبر الوظيفة التشغيلية الأولى لإدارة الأفراد هي توفير القوى العاملة الضرورية لإدارة وتشغيل التنظيم. ويختص بهذه العملية في المنظمات الكبيرة مجموعة من التخصصين يتبعون إدارة الأفراد، بينما قد يقوم بهذه العملية المدير في المنظمات الصغيرة، وفي أي من هذه الحالات فإن الخطوة الأولى والتي تسبق عملية إختيار وتعيين الأفراد هي الخاصة بتحديد نوعية الأفراد المطلوبين بما يتمشى مع متطلبات العمل ثم تحديد عدد الأفراد المطلوبين

بناء على ذلك[1] سوف نتعرض لجانبين هما:

١ - كيف يتم تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين.
٢ - كيف يتم تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل التنظيم. وبناء على هذين الجانبين يتم إختيار الفرد المناسب وتعينه.

الجانب الأول: تحديد نوعية وخصائص الأفراد المطلوبين

لكي يتم تحديد الأفراد وفقاً لأسلوب علمي، فإن الأمر يقضي التوافر المسبق للمواصفات أو الشروط الواجب توافرها في المتقدم للوظيفة وتعتبر هذه كمعيار في عملية الاختيار، أي أن هذا المعيار يحدد الحد الأدنى المطلوب توافره في المتقدم لضمان الأداء الجيد للعمل.

يرتكز تحديد هذه المواصفات بالتركيز على جانبين هما:

١ - تصميم العمل The design of the Job
٢ - دراسة الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل كمدخل لتحديد الشروط الواجب توافرها في المتقدم لها.

يلاحظ أن خلق أو تكوين الوظائف والمهام هو جزء من العملية التنظيمية، وتسمى عملية دراسة العمل كمدخل لتحديد الشروط الواجب توافرها في المتقدم له بعملية تحليل الوظيفة job analysis، وبصفة عامة لا بد من وجود إخصائيين للقيام بهاتين الخطوتين في المنظمات الكبيرة، وقد يقوم بهما المدير في المنظمة الصغيرة.

● تصميم العمل: job Design

يجب الأخذ في الحسبان عديد من العوامل عند خلق الوظيفة كوحدة للنشاط والتي منها:

---

١ - Flippo E., B., Principles of personnel management, 2 ed., NewYork. Mcgraw - Hill Book co. 1966 p. 110.

١ - المدخل التنظيمي المتبع في تكوين وحدات النشاط وتجميعها.
٢ - درجة التكنولوجيا
٣ - سياسات النقابات
٤ - الكفاءات الحالية للأفراد.
٥ - مصادر الحصول على القوى العاملة ومدى توافرها.
٦ - الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية للفرد.
٧ - درجة التداخل بين الوظائف.

فمن المبادىء الأساسية المرشدة لتكوين الوظائف والأعمال هي مراعاة درجة التماثل أو التجانس الوظيفي كأساس للتجميع في وحدات، فالتخصص يؤدي إلى زيادة كبيرة في الانتاجية ويسهل تكوين وحدات وظيفية. ولكن الأمر قد يتطلب إدخال تعديلات بسبب إدخال الآلية، وقد يترتب على ذلك إستبعاد بعض الوظائف واضافة البعض الآخر، ويعني تعديل في المواصفات المطلوبة للوظيفة من حيث المستوى التعليمي، الخبرة، السمات والخصائص الشخصية وأبعاد ذلك. ويجب الأخذ في الحسبان النقابات العمالية لأنها يهمها في المقام الأول تحقيق الاستقرار الوظيفي للفرد، لذلك فهي تراقب ما يحدث في هذا الشأن،وهذا يعني أن الشركة مطالبة بإحترام عقود العمل مع الأفراد أو تأخير تعديل المواصفات المطلوبة رغم التقدم الفني، ويعني هذا ضرورة الأخذ في الحسبان مصلحة التنظيم ومصلحة أفراده في عملية تصميم العمل والذي يتطلب التعاون بين الإدارة والنقابة.

يجب أن تهتم الإدارة أيضاً بالاعتبارات العملية الخاصة بحجم القوى العاملة الحالية ونوعيتها، سواء داخل الشركة أو خارجها حتى يتمشى التصميم مع امكانيات الحصول على الأفراد بالمستويات المطلوبة، وهذا يعني أنه قد يتم تعديل محتويات الوظيفة لتنسق مع خصائص القوى العاملة المتاحة سواء عن طريق التعيين أو النقل.

يركز المختصون بالعلوم السلوكية على ضرورة وأهمية تصميم العمل وأنظمته بطريقة تشبع الحاجات السيكولوجية والاجتماعية للفرد، فمن العوامل

التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن العمل إذا كان هذا العمل روتينياً، ومتكرراً، وضيقاً أي نطاق التصرف محدوداً للغاية. فقد تولد عن هندسة الانتاج ما يسمى بنظام خطوط الانتاج، وتَمَّ تحديد حجم الناتج وجودته في ظل هذا الأسلوب، ورغم أثر هذا النظام والمتمثل في زيادة الإنتاج إلاّ أنه ترتّب عليه آثار سيئة في مجال العلاقات الانسانية، كالسأم والضجر من قبل العامل وفقدانه لكبريائه وعدم استقراره وتعقدت المشكلة عندما تم ربط هذه المراكز الانتاجية على خط الانتاج بواسطة سير متحرِّك، ويمثل ذلك شيئاً غير مألوف بالنسبة لهم، وترتب عليه ضغوط كثيرة، وقد وضعت عدة حلول لمعالجة هذه المشاكل والتي كان منها:

١ ـ السماح للأفراد بالتوقف عن العمل (وقت للراحة خلال فترة العمل).
٢ ـ تغيير العمل
٣ ـ تكبير العمل
٤ ـ زيادة الحوافز

فالحلين الأول والثاني يؤديان إلى نفس الفكرة أو الهدف وهو تغيير العمل الروتيني، حيث في ظل الحل الأول يسمح للفرد ترك العمل لفترة وجيزة كفترة راحة قصيرة، حيث يسمح له بالعمل بطريقة أسرع مما هو محدد، لكي يترك العمل لفترة قصيرة لإسترداد الأنفاس. أما في ظل تغيير العمل Job rotation، بمعنى تغيير النشاط أو الوظيفة بين فترة وأخرى، فقد يكون مثلاً كل ثلاثة أو أربعة ساعات، رغم أن العمل في حد ذاته متكرر وروتيني بحيث لا يؤثر ذلك على الفاعلية الفنية لخط الانتاج، ويؤدي هذا إلى تحقيق بعض المزايا الناتجة عن تحسين اتجاهات الأفراد.

أما توسيع أو تكبير العمل Job enlargement فهي عكس التخصص وتطبيق مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي، فبدلاً من القيام بمهمة معينة، يعطي الفرد وظائف إضافية لإنجازها. يكمن الخوف الرئيسي من هذا المدخل إحتمال إنخفاض كمية الانتاج نتيجة إضافة مهام أخرى إلى العمل التخصصي، ولكن

دلت بعض الدراسات أن الانخفاض في الانتاج وقتي ويمكن تعويضه بمرور الوقت، وأنه يترتب على ذلك تحسين درجة رضا الفرد عن العمل، وتحسين مستوى أدائه.

دلت الدراسات التي قام بها لويس ديفز Louis Davis أنه لا يترتب على الأخذ بنظام خطوط الانتاج خسارة تذكر في الانتاج، حيث تم ترتيب تسعة عمال على طول السير المتحرك، يقوم كل منهم بعمل معين على هذا الخط، وتوضح الأشكال أ، ب، حـ، د خلاصة نتائج هذه الدراسات، حيث يبين المحور الرأسي متوسط الانتاجية اليومي والمحور الأفقي الأيام.

(أ)
تصمم العمل على أساس خط الانتاج باستخدام السير المتحرك
س = ١٠٠
σ = ٤,٣٣
ن = ٢٦

(ب)
تصميم العمل وبدون السير المتحرك
س = ٨٩
σ = ٩,٥٢
ن = ١٤

(حـ)
الفرد (١)
تصميم العمل وفقاً لمفهوم تكبير العمل
س = ٩١,٧
σ = ٦,٣٤
ن = ١٦

(د)
الفرد (٢)
تصميم العمل وفقاً للنظام (جـ) ولكن داخل قسم الانتاج
س = ٩٥,٣
σ = ٧,١٢
ن = ٢٧

متوسط الانتاجية اليومي
١٢٠
١١٠
١٠٠
٩٠
٨٠
٧٠
صفر

٢٦
٤٠
٥٦
٨٣

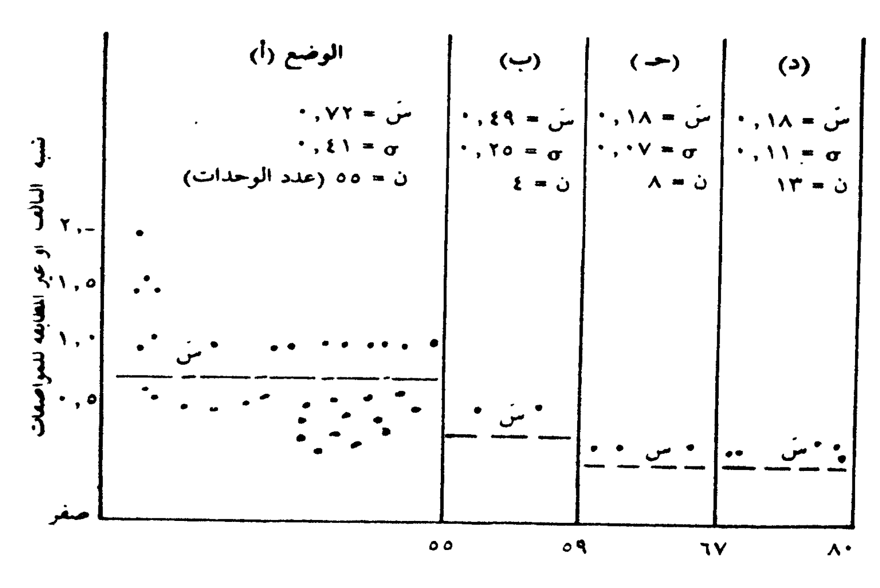
الأيام المتعاقبة

حيث يتضح من الشكل ٦/٤ أ أن متوسط الانتاجية اليومي في ظل النظام = ١٠٠، بينما في الشكل ب يوضح النتائج بعد إستبعاد السير المتحرك ولكن بقيت مراكز العمل كما هي، حيث يتضح انخفاض متوسط الانتاجية اليومي إلى ٩٠، يوضح هذا أثر إستخدام السير المتحرك لنقل المواد بين المراكز. بينما يوضح الشكل (جـ) البيانات الخاصة بنظام الانتاج الجديد والذي يعني قيام عامل واحد فقط بأداء التسعة عمليات، ويعني هذا تطبيق مفهوم تكبيراً وتوسيع العمل. ويوضح الشكل (د) تطبيق نفس نظام العمل كما في الشكل حـ أي يقوم عامل واحد بالتسعة عمليات، ولكن الاختلاف الوحيد هو قيام العامل بأداء العمل داخل قسم الانتاج بدلاً من أدائه في غرفة ملحقة بالمصنع كما كان مطبقاً في الحالة حـ .

يتضح من هذا أنه طبق نفس نظام الانتاج وأسلوبه في الحالتين حـ، د، ولكن يعزى الزيادة في الانتاج في الوضع د نتيجة زيادة الخبرة بالنظام الجديد وتغيير مكان العمل.

تجدر الاشارة هنا إلى أنه رغم توسيع أو تكبير العمل لم نصل إلى مستوى الانتاج في ظل استخدام التخصص والسير المتحرك كما في الوضع (أ). وقد يرجع هذا إلى صغر الفترة التي إستغرقتها الدراسات التجريبية المتعلقة بالوضعين حـ ، د وهي ٤٣ يوم بعدما إستمرت الدراسة في حالة الوضع أ لعدة سنوات.

رغم إنخفاض الانتاجية في ظل تكبير العمل إلا أنه ترتب على ذلك تحسين الجودة كما يوضحه الشكل ٣/٤ التالي:



حيث يلاحظ إنخفاض نسبة الوحدات المرفوضة لمخالفتها للمواصفات للوضعين حـ ، د إلى الربع بالمقارنة بالوضع (أ)، فإذا ما تمت المحاسبة على الأداء لكل فرد على حدة بدلاً من المحاسبة الجماعية، فإن هذا بلا شك سيؤدي إلى تحسين الجودة.

تشير هنا أيضاً إلى أن الدراسات الأخرى لم تكتشف وجود علاقة محددة بين درجة رضا الفرد وتكبير العمل الوظيفي، أو كانت هذه العلاقة ضعيفة، أو غير[1] ذات دلالة. وفي دراسة أخرى شملت ٢٠٢ فرد في مصنع لتجميع

١ - Kennedy J. E.& O'Neill H. E., «Job content and workers: opinions,» Journal of Applied Psychology, vol. 44 1958, pp. 372 - 375

أجهزة التليفزيون، وجد أن ١٠٤ فرد يفضلون العمل في مهام محددة وصغيرة (تخصص دقيق)، بينما يفضل ٢٤ فرد توسيع نطاق العمل، والباقي لا يهمهم إذا كان العمل صغيراً[1] أو كبيراً. وفي دراسة أخرى وجد أنه بإدخال الحاسوب الأليكتروني أدى إلى تخصيص أدق لمهام العاملين في مجال إدارة[2] الأفراد وإلى تزايد درجة الرضا عن العمل، وبهذا لا يمكن الجزم بأن تكبير العمل يؤدى إلى تحسين درجة رضا الأفراد.

يتضح من هذه الدراسات المتعارضة من حيث نتائجها، ان العوامل الانسانية من العناصر المؤثرة في تصميم العمل، والحاجات، والرغبات، ورد فعل الأفراد في التنظيم، والتي يجب على الإدارة ألا تهملها. فالعلاقات المتشابكة بين مختلف الوظائف والمهام تفرض التفاعل الإلزامي بينها، حيث يجب أن تصمم أنظمة العمل بطريقة تقلل من مراكز التقاعس والإحباط، أي لا بد من وجود توازن بين هذه المراكز واعطائها نفس الفرص المتاحة أمام غيرها، مما يؤدي إلى تحسين المعنويات والتعاون بين الأفراد.

ولا بد هنا من إعطاء بعض المفاهيم الأساسية كمدخل لتسهيل التفاهم والاتصال وتحقيق الغاية التي ننشدها حتى لا يحدث خلط وسوء فهم لهذه المصطلحات وحتى يمكن بالتالي معرفة العلاقات فيما بينها وهي:

١ ـ المركز أو الوظيفة Position

عبارة عن مجموعة من المهام يقوم بها فرد واحد، وبذلك نجد عديداً من المراكز بالشركة، والعديد من الأفراد، ويساعد هذا التحديد الضيق في إمكانية تحليل العمل Job analysis.

---

١ ـ Kilbridge M. D., Do Workers prefer larger jobs? Personnel, September / October, 1960, p. 47.

٢ ـ Lee H. C., Do Workers Really want Flexibility on the job? Personnel, March / April, 1965, pp/ 74 - 77

٢ - العمل Job

العمل يشتمل على عديد من المراكز المتماثلة من حيث النوع أو المستوى. وقد نجد في بعض الأحيان وجود مركز واحد نظراً لعدم وجود ما يماثله. فمثلاً في شركة ما فإن مركز أو وظيفة مدير الأفراد تشكل العمل، لأنه لا يوجد مدير آخر للأفراد بالتنظيم.

الحرفة أو المهنة Occupation

عبارة عن مجموعة من الأعمال المتجانسة من حيث النوع على مستوى الصناعة أو على المستوى القومي. فالحرفة أو المهنة عبارة عن فئة وظيفية معينة على مستوى عديد من الشركات.

تحليل العمل Job analysis

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحليل ودراسة العمل وجمع المعلومات للتعرف على الأجزاء المكونة له، والمسؤوليات والأعباء المترتبة على ذلك. وبناء على هذا النوع من الدراسات يتم وضع توصيف للعمل Job descriptions ثم مواصفات العمل أو الوظيفة Job specifications ومفاهيمها كما يلي:

● دراسة الحركة Motion study

كثيراً ما يحدث خلط بين تحليل العمل ودراسة الحركة، والتي تشتمل على دراسة العمل. حيث يوجد أسلوبين مختلفين لدراسة نفس العمل، فدراسة الحركة هي العملية الخاصة بتحليل العمل للتعرف على الطريقة الأبسط والأسهل والأكثر فاعلية للأداء والأجزاء المكونة له. ويمكن من الجدول التالي التعرف على أهم الاختلافات الجوهرية بين تحليل العمل ودراسة الحركة.

جدول ٤/٥ يبين أهم الاختلافات بين تحليل العمل ودراسة الحركة

أوجه المقارنة	تحليل العمل	دراسة الحركة
● الغرض	توصيف العمل	تغيير وتحسين أسلوب أداء العمل
● المجال	عام يتناول الواجبات والمسؤوليات للعمل والإشراف... الخ	محددة النطاق، وتقتصر على الواجبات
درجة التفصيل	أقل تفصيلاً	محددة ومفصلة لطريقة الأداء
المستوى الذي يقوم به	داخل إدارة الأفراد	إدارة هندسة الإنتاج
الأسلوب المستخدم	الملاحظة، المقابلة، قوائم الاستقصاء والسجلات	الملاحظة، الأفلام، الساعة الميقاتية
مجال الاستفادة من النتائج	اختيار القوى العاملة، التدريب، وضع أنظمة الأجور...	تطوير أساليب الأداء

إذا كان العمل يخضع للتقدير الشخصي فإنه يفضل القيام بدراسة العمل أولاً قبل تحليل العمل.

● توصيف العمل Job description

عبارة عن قائمة بالواجبات والمسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعينة. فهو يبين لنا ما يجب عمله، وكيفية آدائه، ولماذا؟ فهو يعتبر بمثابة معيار للأداء الوظيفي، وبذلك فهو يحدّد المحتويات الخاصة بالوظيفة.

● مواصفات الوظيفة Job Specification

عبارة عن قائمة بالشروط الدنيا الواجب توافرها في الفرد لضمان الأداء الملائم للعمل، فهي معيار يجب توافره في الفرد لضمان آدائه الملائم للوظيفة.

● تصنيف الأعمال Job Classification

بمعنى تجميع الأعمال أو الوظائف وفقاً لمعيار معين فقد يكون وفقاً لنوع العمل أو مستوى الأجر. وغالباً ما يتم إستخدام ذلك عند إعداد هيكل الأجور وأيضاً عند تقييم الوظائف أو الأعمال.

تقييم الوظائف Job evaluation

هي العملية الخاصة بتحديد الأهمية النسبية للوظيفة أو العمل مقارنة بغيرها من الوظائف، والغرض من هذه العملية هي تحديد الأجر الذي تستحقه الوظيفة وفقاً لأهميتها النسبية فيه تتبع عملية تحليل العمل أو الوظيفة حيث يرتكز تقييم الوظائف على المعلومات المستمدة من تحليل الوظيفة.

● تحليل الوظيفة أو العمل:

يتم بعد تقييم العمل جمع المعلومات من مختلف المصادر كمدخل لدراسة العمل كإعداد قوائم استقصاء، والرجوع إلى السجلات، والملاحظة، والمقابلة.

يمكن من خلال استخدام قوائم الاستقصاء جمع البيانات عن العمل وخطواته ومسؤولياته وعن القائم بتنفيذه. ورغم إستخدام هذا الأسلوب إلا أنه غير مناسب في مجال تحليل الوظيفة، فقد تكون هذه البيانات التي تم جمعها عن طريق القوائم ناقصة وغير مرتبة بشكل مناسب، وغير دقيقة. لذلك يجب إعتبار أن البيانات هذه إنما تعطي فكرة عامة كمدخل لخطوة تالية، وهي إجراء مقابلة للتحقق من البيانات وترتيبها بشكل يساعد في عملية التحليل.

وأيضاً فإن أسلوب الجمع عن طريق السجلات غير دقيقة، فتدوين البيانات وتسجيلها عن العمل من البداية إلى النهاية لا يكفي للتحليل، لأن الأمر يستلزم التعرف على العلاقات الاشرافية، الأدوات المستخدمة، ظروف العمل، لذلك فإن هذه الطريقة في حد ذاتها لا تكفي، وإنما يجب استخدام طرق أخرى بجانبها كطريقة الملاحظة.

تعتبر طريقة الملاحظة أكثر الطرق دقة واستخداماً خاصة في الأعمال البسيطة والمتكررة، لذلك قد تكون هي الطريقة الوحيدة المستخدمة في مثل هذه الأعمال، وفي معظم الأحوال يستخدم معها طريقة المقابلة مما يعطي نتائج جيدة، حيث تعطي الأخيرة معلومات قد يصعب الحصول عليها عن طريق الملاحظة، بالاضافة إلى إمكانية التحقق من دقة المعلومات التي يتم جمعها بالطرق الأخرى.

إذا ما قرر القائم بالتحليل إستخدام المقابلة كأسلوب رئيسي لجمع المعلومات، فيجب ملاحظة عديد من الاتجاهات والأساليب التي يجب الاستعانة بها لجمع المعلومات، فهو (القائم بالتحليل) كمتخصّص يعمل في بيئة إدارية وتشغيلية وأهدافه هي محل تساؤل من كل من المشرفين والعاملين، لذلك تسهيلاً لمهمته عليه الأخذ في الحسبان الجوانب الآتية:

١ - أن يعرف الجميع وجودك والهدف منه، لذلك يعتبر المشرف الصديق الذي يمكن الاعتماد عليه لتوضيح أهداف الدراسة وأغراضها وأوجه الاستفادة منها كإعداد برامج جيدة للتدريب، وخطط عادلة للأجور.

٢ - أظهر الجوانب الخاصة بالفرد والعمل بكل صدق وأمانة حتى يطمئن إليك الأفراد، وتحصل منهم على ما تريده من معلومات.

٣ - لا تعطي لنفسك الحق في توجيه الفرد لكيفية اداء العمل، فأنت كخبير وكمحلل للعمل إنما ينحصر عملك في إستخلاص المعلومات من الفرد وترتيبها في تسلسل منطقي. فعملية التحليل هي وصفية في طبيعتها أما تصحيح الأخطاء فهي من إختصاص من يملكون السلطة الإدارية، لذلك فأنت خبير في الدراسة ولست خبير في العمل ذاته.

٤ - حاول التخاطب مع كل فرد باللغة التي يفهمها، ويتطلب هذا نوعاً من الاعداد خاصة إذا كان التحليل يغطي مجالات مختلفة.

٥ - يجب عدم الخلط بين الفرد والعمل. فالفرد الذي تجري معه المقابلة إنما هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به، لذلك فإن الهدف ليس وصف العامل، ولكن وصف العمل الذي يقوم به، ثم أخيراً

توصيف للمهارات والقدرات **الضرورية للانجاز الملائم للمسؤوليات.**

٦ - أن يكون الهدف من الدراسة **هو تحليل العمل**، وليس القيام بدراسة الحركة، لذلك يجب الاقتصار **على جمع المعلومات التي تكشف أو تفصح عن** المهارات والمعارف المطلوبة **في الفرد.**

٧ - ضرورة التحقق من صدق **وصحة المعلومات التي تم جمعها، وذلك من** خلال مراجعة مدى صدق **هذه المعلومات** من خلال التخاطب أو مقابلة **أفراد** آخرين يقومون بنفس **العمل، والا تقتصر المقابلة على جمع المعلومات عن** العامل الماهر، وإنما لا بد من مقابلة العديد من الأفراد في حالة وجود **أكثر** من وظيفة، وذلك لتحديد **المتطلبات والشروط** الأساسية **الواجب توافرها في** الفرد العادي للقيام **بأعباء الوظيفة.**

توصيف العمل: **Job Description**

تعتبر النتائج المستخلصة من تحليل العمل **أو** الوظيفة أساس ومدخلات لعملية التوصيف، فالتحليل في حد ذاته توصيف وصفي في طبيعته للحقائق المتصلة بالعمل، لذلك يقتضي الأمر ترتيب هذه الحقائق بطريقة تحقق الاستفادة منها، كما يلي:

١ - خصائص العمل.
٢ - ملخص للعمل.
٣ - المسئوليات والأعباء التي يتم تنفيذها.
٤ - مستوى العمل، من أين يوجه، ويوجه مَنْ.
٥ - العلاقة بمختلف الأعمال.
٦ - **الأدوات والآلات والوسائل المستخدمة في تنفيذه.**
٧ - ظروف العمل.
٨ - الجوانب غير الطبيعية **في الأداء.**
٩ - **أي توصيات ومقترحات وتفسيرات لإيضاح** ما سبق، **أو تساعد في هذه الغاية.**

وتشمل مرحلة تحديد خصائص العمل من حيث مسمى الوظيفة، والمسميات الأخرى المماثلة، الإدارة، أو القسم أو المصنع الذي توجد فيه ودليل الوظيفة.

أمّا إعداد الملخص يحقق فائدتين:

١ - إعطاء تعريف مختصر للوظيفة إذا كان المسمى لا يكفي للإستدلال عليها.
٢ - يستخدم كملخص لتوجيه القارىء أو الباحث لتفهم التفصيلات المتعلقة به.

أما فيما يتعلق بالمسئوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة، فهي تمثل محور وجوهر عملية التوصيف والأصعب في الاعداد، لذلك فإن من الأنسب تحديد المسئوليات الأساسية مقرونة ببيان ما هي، ولماذا تؤدي، ثم بيان للواجبات الفرعية وكيفية أدائها، ويمكن تحقيق ذلك إذا ما تم بشكل متسلسل ومرتب.

مواصفات الوظيفة Job Specification

بعد الاطلاع على توصيف العمل فسوف نجد أنفسنا أمام موقف خاص بمعرفة المتطلبات والشروط الواجب توافرها في القائم بهذه الوظيفة. فهل هذا العمل يتطلب درجة عالية من التعليم، أو تعليم متوسط عام أو فني؟ ما هو مستوى الذكاء المطلوب في الفرد؟ هل يتطلب العمل خبرة سابقة أم لا؟

يجب أن يشتمل مواصفات الوظيفة عدة جوانب متعلقة بشخصية وسمات الفرد، بالاضافة إلى الجوانب الجسمانية والتعليمية والخبرة، ويكشف عن مثل هذه الخصائص من خلال مجموعة من الاختبارات النفسية، لأن الهدف هو الوصول إلى الشخص السوي المناسب.

يلاحظ أن الشروط الواجب توافرها في الفرد تختلف من شركة لأخرى والغرض من إستخدام هذه المواصفات.

ويجب أن يكون هناك توصيف مكتوب لكل خاصية، مع إمكانية تحويلها للقياس الكمي، فمثلاً: الخبرة: ٣ سنوات، التعليم بكالوريوس تجارة، المقدرة

الجسمانية - القدرة على رفع ٤٠ كيلوجرام، وبصفة عامة كلما كانت هذه الخصائص موضوعية سهلت في عملية الاختيار والتعيين.

أوجه الاستفادة من تحليل الوظيفة:

يعتبر تحليل العمل من أحد المهام الأساسية لإدارة الأفراد، فمن نواتجه توصيف العمل، ومواصفات الوظيفة، والقائم بها، وبالاضافة إلى ذلك له أوجه إستفادة أخرى هي:

١ - في مجال عملية الاختيار: حيث تعتبر مواصفات الوظيفة المعيار الذي يقارن به الفرد المتقدم، وبذلك يشكل محتويات هذه المواصفات الأساس الذي ينبني على أساسه برنامج الاختيار.

٢ - في مجال التدريب: يعتبر توصيف المسئوليات والواجبات للوظيفة والأدوات المستخدمة الأساس في بناء محتويات برامج التدريب.

٣ - تقييم الوظائف Job evaluation: تحديد المتطلبات البشرية للوظيفة من خلال المواصفات، يساعد في تحديد المقابل النقدي، وفقاً للأهمية النسبية لها بالمقارنة بالوظائف الأخرى.

٤ - تقييم أداء الأفراد Performance appraisal: فبدلاً من تقييم الفرد حسب خصائص أو سمات معينة كالمبادأة، ودرجة الاعتماد عليه، وما شابه، ذلك، فإنه يتم تحديد أهداف للعمل، ويتم تقييم الانجاز وفقاً لذلك. وبذلك يساعد توصيف العمل في تحديد المجالات التي يمكن وضع أهداف للوظائف.

٥ - الترقية والنقل: تساعد المعلومات الخاصة بالوظائف في معرفة ورسم خطوط الترقية ومجالات النقل.

٦ - التنظيم: كثيراً ما يكشف تحليل العمل عن جوانب ضعف في التنظيم نتيجة تصميم العمل، ولا شك أن هذه المعلومات تساعد في مراجعة التنظيم وإعادة النظر فيه.

٧ - تساعد هذه المعلومات الفرد الجديد والقديم في التعرف على واجبات وأعباء الوظائف وفي تفهم التنظيم.

٨ - العلاقات الصناعية: يعتبر توصيف العمل معيار للوظيفة، فإذا ما حاول الفرد إضافة أو حذف أي شيء من هذا المعيار، فإنه يكون قد إرتكب خطأ، وإذا ما تم وضع ذلك في بطاقة أو سجل فإنه يصبح أساس للتحكيم بين الإدارة والنقابة، ويؤدي هذا إلى الحيلولة دون حدوث صراعات واحتكاكات بين الإدارة وممثلي العمال (النقابة).

بعد القيام بالعمليات السابقة فإنه يمكن الانتقال إلى خطوة أخرى وهي التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، حيث يمكن تقسيمها إلى جانبين أساسين هما:

١ - تحليل عبء العمل: Work Load

٢ - تحليل القوى العاملة: Work Force

يتطلب تحليل عبء العمل معرفة عدة مسائل مثل التنبؤ بالمبيعات، جدولة العمل، وتحديد عدد الأفراد المطلوبين لكل وحدة من المنتج. ويؤدي مثل هذا إلى تحديد عدد الأفراد لإنجاز الأعمال، ولا تعتبر هذه العملية نهائية، أي إيجاد الأفراد كما يظهرون بكشوف المرتبات والأجور لأن هذا العدد قد لا يساوي العدد الموجود فعلاً، ويستمر العمل يومياً بدون نقص، لذلك يتطلب الأمر إجراء المزيد من الدراسات وأخذ عديد من المتغيرات في الحسبان، مثل حالات التغيب عن العمل، إنهاء الخدمة، الاحالة للمعاش وما شابه ذلك، وبعد أخذ هذه العوامل في الحسبان يمكن التعرف على ما إذا كانت القوة العاملة الحالية كافية لمواجهة الاحتياجات أم لا.

تحليل عبء العمل: Work Load Analysis

المدخل المنطقي لتحليل عبء العمل في الشركة أو في أحد الادارات أو الوحدات بها، هو التركيز على التنبؤ بالمبيعات (في حالة إفتراض دقته) لان العدد

المطلوب من الأفراد يتوقف على حجم المبيعات، وأن التقلب في المبيعات له تأثير على جدولة العمل.

يتم ترجمة التنبؤ بالمبيعات في شكل برامج عمل لمختلف أجزاء المنظمة، حيث تحدد بعض الخطط حجم العمل لكل قطاع بالشركة والمتوقع انجازه خلال فترة زمنية، وإذا أمكن، يجب ترجمة ذلك في شكل وحدات، عمل، كعدد الأجزاء التي يتم تجميعها أو تصنيفها، أو أطنان، الصناديق المعبأة، عدد مرات الاتصال الموزعين، . . الخ. وقد يتم في كثير من الحالات كما في الأنشطة الادارية والمكتبية تحديد وحدات العمل في شكل ساعات العمل للفرد ولكن يفضل أن يكون التحديد موضوعي، وأن يترجم ذلك في شكل ساعات عمل للفرد. يوجد عديد من الأساليب لترجمة عبء العمل في شكل ساعات عمل مطلوبة، والتي منها الخبرة السابقة، فمثلاً إذا كانت وحدة العمل أو النشاط، الإتصال بالموزع، وتم حصر عدد الموزعين الذي تم الإتصال بهم خلال الفترة الماضية، وبمعرفة عدد الساعات التي اسغرقتها هذه الاتصالات من جانب مندوبي البيع، فإنه يمكن تحديد الزمن المقابل لوحدة النشاط كما يلي:

$$\text{الزمن الذي استغرقه مندوب البيع لكل موزع} = \frac{\text{عدد الساعات المستغرقة لهذا الغرض}}{\text{عدد الموزعين}}$$

وبهذا الشكل يمكن ضرب البرنامج الخاص بعبء العمل المخطط × عدد الساعات للفرد مقابل وحدة العمل لنصل إلى الزمن الاجمالي المطلوب.

مثال: إذا فرض أن الاتصال بالموزع يستغرق ٠,٠٩ ساعة عمل لمندوب البيع، مع ملاحظة أن هذا الزمن شاملاً أي تأخيرات أو تعطلات محتملة. وإذا كان من المخطط الاتصال بـ ٢٢٠٠٠ موزع خلال الشهر المقبل، فإذا ما ضرب هذا الرقم في الوقت اللازم لاتمام العملية الاتصالية مع الموزع لنتج عن ذلك عدد ساعات العمل اللازمة لإتمام هذه الاتصالات، وبذلك تساوي ٢٢٠٠٠ × ٠,٠٩ = ١٩٨٠ ساعة عمل.

وبقسمة هذا الرقم (٤٠ ساعة عمل للفرد أسبوعياً × ٤ $\frac{1}{2}$ أسبوع) ١٨٠ ساعة عمل للفرد في الشهر، يكون الناتج عدد الأفراد المطلوبين لإتمام هذه الاتصالات مع الموزعين = ١٩٨٠ / ١٨٠ = ١١ فرد مطلوبين للقيام بعبء العمل المتوقع.

وفقاً لهذا المدخل فإنه يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين بمعرفة الآتي:

١ - عبء العمل المخطط حسب البرنامج الزمني.
٢ - كمية العمل التي يمكن للفرد أن ينجزها خلال البرنامج.
٣ - بقسمة (١)/(٢) تحصل على قوة العمل اللازمة لتنفيذ البرنامج وفقاً لنطاقه الزمني.

إذا لم يكن الناتج من القسمة يعطي رقماً صحيحاً فهل يمكن توظيف نصف فرد مثلاً؟ يوجد العديد من الحلول البديلة لمواجهة مثل هذه المواقف:

- يمكن تشغيل الفرد وقتاً إضافياً بخلاف ساعات العمل المحددة له.
- إذا وجد فرد يعمل في عمل مماثل وعلى نفس مستوى الكفاءة فيمكن نقله إلى القسم واستخدامه لفترة من الزمن على فرض صحة الأرقام السابقة.

ولكن الإستناد إلى معايير مستخلصة من الخبرة الماضية لا تكون دقيقة، لذلك من الأفضل الاستناد إلى أسلوب علمي ووضع المعيار بناء على دراسة الزمن المطلوب لكل وحدة عمل.

يتضح من هذا أن تحليل عبء العمل يعطينا الأساس في تحديد الأفراد المطلوبين لتنفيذ كمية من العمل خلال فترة معينة.

تحليل قوة العمل: Work Force analysis

يفرض أنه بتحليل عبء العمل اتضح أن الأمر يتطلب ١١ فرد لاتمام الاتصال بالموزعين خلال الشهر القادم. وبالرجوع إلى السجلات، اتضح أن قوة العمل الفعلية تساوي هذا الرقم، وبذلك يمكن القول بأن قوة العمل المطلوبة

للشهر القادم تساوي قوة العمل الفعلية بالشركة. ولكن مثل ذلك ينطوي على قدر من المخاطر إذا لم يتم تحليل قوة العمل، لأنه لا يوجد ما يضمن تواجد قوة العمل بالكامل طوال الشهر القادم دون تغيب أحد، ويوجد على الأقل عاملين أساسين يجب أخذهما في الحسبان هما:

١ ـ التغيب
٢ ـ معدل الدوران

فكل من هذين العاملين يؤديا إلى انخفاض قوة العمل الفعلية عن القوة المطلوبة.

التغيب: Absenteeism

هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، ويحسب التغيب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بإفتراض أنهم موجودين جميعاً أي يحسب وفقاً لهذه المعادلة:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل المنتجة + عدد أيام العمل الضائعة}}$$

يترتب على تزايد هذا المعدل تكلفة ملموسة للشركة حتى ولو لم يحصل العامل المتغيب على أجرة، نتيجة لتأخر الانتاج وجدولته، وتعويضه يتطلب العمل وقت اضافي، ومما يترتب على ذلك من تكلفة حتى لا يحدث تأخر في مواعيد التسليم المتفق عليها، وتزداد هذه التكلفة إذا ما تم دفع الأجر عن أيام التغيب بسبب المرض، لذلك من مصلحة الإدارة تخفيض هذا المعدل من خلال تحليل العامل المتغيب، وأسباب ذلك، حيث يمكن تصنيف هذه الفئة وفقاً للنوعية والخصائص وأي نماذج أخرى تفيد في الدراسة، وتحديد الأسلوب المناسب للعلاج، ومن أهم الجوانب التي يجب معرفتها:

١ - **اسم العامل**: حيث قد يكشف ذلك عن وجود فئة معينة هي الأكثر تغيباً، وقد يكمن السبب في الفرد ذاته، فمن المفيد بالنسبة للشركة أن تعرف أن ١٠٪ من عدد العاملين تتسبب في ٨٠٪ من اجمال عدد أيام الغياب. وبناء على ذلك يمكن تحديد هؤلاء الفرد والأسلوب الملائم للعلاج.

٢ - **سبب الغياب**: فهل السبب المرض، أو حوادث العمل، أو بسبب المواصلات، أو بسبب رعاية الأطفال خاصة بالنسبة للعاملات، فعلاج معظم هذه الحالات في يد العامل نفسه.

٣ - **التاريخ**: يفيد هيكلة وتبويب التغيب حسب الزمن، فهل يكثر قبل أو بعد الاجازة الأسبوعية، أو قبل أو بعد الأعياد، فتدل هذه الأرقام على عدم تقدير وتحمل المسئولية من قبل عدد من الأفراد.

٤ - **التصنيف حسب العمر والجنس**: دلت الدراسات على أن نسبة التغيب لدى العاملات بلغت ٦,٥٪ بينما هي ٣,٢٪ للرجال، وأن المعدل بالنسبة للأفراد الأقل من عشرين عاماً ½ ٥٪ بالمقارنة بمعدل ٣,٤٪ لكل العمال، وبلغ هذا المعدل ٢,٨٠٪ لفئة الأعمار بين ٥٥ سنة وثمانية وخمسون عاماً، ولا شك أن مثل هذه الدراسات تساعد في التخطيط الملائم لعبء العمل.

٥ - **ظروف العمل**: قد يكون سبب التغيب، العمل ساعات عمل طويلة خلال فترة معينة في عمل نمطي، مع ضعف الاشراف، بالاضافة إلى ظروف العمل السيئة، وعلاج مثل هذه المسائل في يد الإدارة.

بالعودة للمثال السابق: إذا فرض أن معدل التغيب بين مندوبي البيع وفقاً للخبرة الماضية ٩٪ ويعني هذا أنه في المتوسط تغيب فرد عن العمل يومياً

وهذا يعني أنه إذا لم تطرأ ظروف تؤدي إلى توقف التغيب، فإن البرنامج المخطط يتطلب لتنفيذه ١٢ فرد وليس ١١ فرد لتعويض حالات التغيب

معدل الدوران: Turnover:

حيث يتطلب الأمر أيضاً تحليل إحتمالية فقدان فرد أو أكثر بسبب الاحالة للمعاش، والوفاة، الخروج من الخدمة لأسباب أخرى. وهذا يعني أن معدل الدوران يقيس حركة الدخول والخروج للأفراد بالمنظمة.

يعتبر هذا مؤشر على درجة استقرار قوة العمل، فتزايد هذا المعدل يسبب للشركة تكاليف عالية والتي تتمثل في:

١ ـ التكاليف الخاصة باختيار وتعين فرد جديد، والمتمثلة في الوقت المستغرق في ذلك بما في ذلك المقابلات والاختبارات وغيرها

٢ ـ تكاليف الاعداد والتدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب.

٣ ـ الفرق بين ما يحصل عليه المتدرب الجديد من أجر وما يستحقه مقابل الانتاج، فإنتاجه في الفترة الأولى منخفض بالمقارنة بالحد الأدنى للأجر الذي يحصل عليه

٤ ـ ارتفاع معدل الحوادث للعمال الجدد وما يترتب على ذلك من تكاليف.

٥ ـ الانتاج الضائع في الفترة ما بين ترك العمل وتعيين عامل جديد.

٦ ـ تشغيل الآلات والأجهزة بأقل من الطاقة الكاملة خلال فترة التعيين والتدريب

٧ ـ تكلفة التالف والعادم الناتج عن تشغيل العامل الجديد خلال الفترة الأولى لعمله.

٨ ـ أجر الوقت الاضافي لتعويض العجز في الانتاج حتى لا تتأخر في التسليم حسب التواريخ المتفق عليها.

يمكن حساب معدل الدوران للعمالة بطرق مختلفة ولكن يجب عند القيام بالمقارنات التحقق بأنه تم الحساب وفقاً لأسلوب مماثل وعموماً فإن مختلف نماذج القياس لهذا المعدل نأخذ في الحسبان العمال المعينين والتاركين للخدمة بالمقارنة بمتوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمالة}^{(1)} = \frac{\text{عدد العمال المعينين + عدد العمال تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة} \times 2}$$

إذا فرض أن متوسط قوة العمل خلال الشهر = ٨٠٠ فرد. فإن عدد العمال التاركين للعمل = ٢٤، عدد العمال المعينين = ١٦ فإن نسبة عدد العمال المعينين خلال الفترة = $\frac{16}{800} \times 100 = 2$ ٪، نسبة عدد العمال التاركين للعمل خلال نفس الفترة = $\frac{24}{800} \times 100 = 3$ ٪ وأن معدل الاحلال = $\frac{16}{800} \times 100 =$ ٢ ٪ ويسمى معدل الاحلال بصافي معدل دوران العمالة.

ويمكن أيضاً تصنيف حالات ترك الخدمة حسب الأفراد والسبب في ترك الخدمة، ومدة الخدمة، وخصائص هؤلاء الأفراد حسب العمر والجنس، والموطن، لذلك يجب الأخذ في الحسبان عند تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد معدل دوران العمالة في الحسبان.

وبناء على الخطوات السابقة يتم ترجمة التنبؤ في شكل جدول لمعرفة الفائض أو الحجز في القوة العاملة، ثم يحدد الاجراء المناسب يوضح الجدول ٤/٥ التالي تصوراً لتخطيط الاحتياجات البشرية داخل الادارات أو الأقسام وبين الوظائف.

---

١ ـ عبد الباقي، صلاح، حنفي، عبد الغفار ـ ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ـ الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر ١٩٨٨ صفحة ٦١٩.

	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٣	١٩٩٤
الاحتياجات:							
المجودين في البداية بالوظيفة	١٤٢	١٤٨	١٥٤	١٦٠	١٦٦	١٧٣	١٨٠
الزيادة أو الانخفاض المتوقع	٦	٦	٦	٦	٧	٧	٧
اجمالي الاحتياجات في نهاية العام	١٤٨	١٥٤	١٦٠	١٦٦	١٧٣	١٨٠	١٨٧
المصادر (خلال العام)							
الموجودين في البداية	١٤٢	١٤٨	١٥٤	١٦٠	١٦٦	١٧٣	١٨٠
(-) الترقيات	(١٩)	(٢١)	(٢١)	(٢٣)	(٢٣)	(٢٣)	(٢٥)
(-) إنهاء الخدمة (فصل)	(٨)	(٨)	(٩)	(١٠)	(٩)	(٩)	(١٠)
(-) الاحالة للمعاش	(٤)	(٤)	(٤)	(٤)	(٤)	(٥)	(٥)
(-) حالات النقل	(٣)	(٣)	(٣)	(٣)	(٤)	(٤)	(٤)
مجموع فرعي	١٠٨	١١٢	١١٧	١٢١	١٢٦	١٣١	١٣٦
+ الترقية للقسم	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٤	١٤
اجمالي المتاح	١٢٠	١٢٤	١٢٩	١٣٣	١٣٨	١٤٥	١٥٠
الفائض / أو العجز (نهاية السنة)	(٢٨)	(٣٠)	(٣١)	(٣٣)	(٣٥)	(٣٥)	(٣٧)

على ضوء هذا الجدول يمكن التعرف مسبقاً على الفائض أو العجز في القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ عبء العمل المخطط، ومن ثم الأسلوب الملائم لمواجهة هذه الظروف.



الفصل الخامس

تخطيط الإحتياجات الإدارية

سوف نركّز في هذا الفصل على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على نوع معيّن، ذلك النوع الذي يتصف بالندرة المتزايدة، أي الخاص بأعضاء الإدارة، فقد يكون هناك تماثل أو تقارب في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بصفة عامة من حيث المراحل والخطوات. ولكننا نرى أن هذه النوعية من الأفراد، تستلزم معالجة خاصة، بحيث يتم عرضه بطريقة مستقلة. فالمشكلة هي في ضمان التوفير الملائم للكفاءات المطلوبة للتخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على أعمال الآخرين في كل المستويات التنظيمية.

يلاحظ أن المهارات الإدارية محدودة الكمية، لذلك يجب أن تنظر إليها المنظمات نظرة خاصة وتعمل على توفيرها وتنميتها. يرجع ندرة هذه النوعية من المهارات لعدة أسباب، فقد ترتب على الحرب العالمية الثانية التوسع الضخم في حجم الاقتصاد القومي، أدّى هذا النمو في حدّ ذاته إلى خلق المزيد من الوظائف الإدارية الجديدة، وقد ترتب على هذا النمو والتوسع الاقتصادي، في الحجم إلى تعقد الوظيفة الإدارية حيث تتعامل مع نقابات عمالية قوية، والنمو السريع في التقدم التكنولوجي.

لم يقتصر الأمر على خلق المزيد من الوظائف الإدارية، وإنما أدّى التعقد في هذه الوظائف إلى صعوبة تدبير الأفراد من ذوي القدرات والمهارات الشاملة المناسبة لتولي هذه المناصب. يلاحظ أيضاً أن الأمر يتطلّب وقتاً طويلاً لتأهيل وإعداد الفرد لشغل الوظيفة الإدارية، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الفنية المتزايدة المطلوبة لهذه المراكز.

أخيراً دلّت الدراسات والتحليل الإحصائي للسكان أن نسبة الأفراد التي تقع في الفئة بين ٣٠ عاماً و٤٤ عاماً تتجه إلى التناقص(١)، ومن هذه الفئة يتم الحصول على الجانب الأكبر من إداريي المستقبل، يترتب على ذلك الاهتمام في الوقت الحاضر بتدبير وتوفير المهارات الإدارية لشغل المراكز الإدارية في المستقبل.

ترتب على ما سبق الإنتشار الواسع لإعداد وتنمية المديرين، ومن خلال المسار الوظيفي والترقية يمكن شغل المراكز العليا من هذه الفئة المؤهَّلة. لذلك لا يمكن إهمال التخطيط. ولا بد من تقدير الإحتياجات مسبقاً حتى يمكن البحث واستقطاب وإعداد وتنمية هذه المهارات لمقابلة الإحتياجات المخططة، لذلك أصبحت الشركات في الوقت الحاضر تهتم، وبطريقة منظَّمة، بتخطيط الإحتياجات من أعضاء الإدارة، وحصر وتحليل القوة الإدارية الحالية، الأمر الذي يتطلّب التركيز على مكونات مثل هذه البرامج، وهو محور هذا الفصل.

عناصر ومكونات تخطيط القوة الإدارية بالمنظمة:

يعرف أي برنامج لتخطيط القوة الإدارية بأنه عبارة عن تقييم مقدرة التنظيم على الاستمرار من خلال الإدارة المسئولة عنه، وتحديد المعايير الضرورية والإجراءات التي تكفل توفير المهارات الإدارية اللازمة. ويتطلّب هذا:

١ ـ تحديد أو تقدير الاحتياجات من أعضاء الإدارة من الناحية الكمية والنوعية. ونظراً لطول الفترة اللازمة للتنمية الإدارية، لذلك يجب أن تتم عملية تقدير وتحديد هذه الاحتياجات مسبقاً حتى يكون لدينا الوقت الكافي للتعليم، والتدريب، والتنمية لأعضاء الإدارة.

٢ ـ لا بد من حصر المهارات الإدارية الحالية، وذلك بهدف:

(أ) تحديد المراكز الحالية التي تعتبر مصدراً لأعضاء الإدارة.

(١) Flipo E. B., Principles of Personnel management 2 ed., NewYork, McGraw-Hill Book Company, 1966, P. 176.

(ب) الكشف عن المهارات الحالية التي لم يتم تنميتها داخل التنظيم.

٣ - الخطوة الأخيرة من مراحل تخطيط الاحتياجات من القوة الإدارية هي اتخاذ القرار بشأن ما يتم بشأن الفرق بين الاحتياجات والمتاح من هذه المهارات. يعني هذا أنه إذا اتضح أن الاحتياجات المتوقعة تفوق المهارات المتاحة حالياً، فيعتبر هذا النقص محور برنامج الإختيار والتنمية لأفراد الإدارة.

يتضح من هذا أن تخطيط القوة العاملة من أعضاء الإدارة في مفهومه العام يشتمل على التنبؤ بالاحتياجات، وحصر وتحليل المهارات الحالية، واختيار وتنمية المهارات الإدارية لتغطية أو سد الفجوة، أو العجز بين الاحتياجات المستقبلية والمتاح بالمنظمة.

يتضمن برنامج تخطيط الاحتياجات من أعضاء الهيئة الإدارية أربعة عناصر أساسية وهي:

١ - تخطيط احتياجات المنظمة من أعضاء الإدارة.
٢ - حصر وتحليل ودراسة المهارات الإدارية الحالية، بمعنى حصر الرصيد الحالي من أعضاء الإدارة.
٣ - تخطيط البرامج الخاصة بالحصول على إداريين جدد وجذبهم للعمل بالمنظمة.
٤ - تخطيط برامج التنمية الإدارية.

يشكل العنصران الأول والثاني طبيعة ونوع المشكلة الخاصة بتخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة، وهما محور التركيز في هذا الفصل، أمّا المسائل الخاصة بالحصول على أعضاء الإدارة وتنميتهم فقد تعرَّضنا لها في الفصول المتعلِّقة بهذه الموضوعات داخل هذا المؤلف.

تتصل المشكلة الخاصة بتخطيط وإعداد التنظيم التنبؤ بالاحتياجات الخاصة بالنمو والتغير والتبدل المتوقع في النشاط. وبذلك نجد أنه يرتبط بهذه المرحلة ضرورة توافر مختلف المهارات التي تسهم في التنبؤ بهذه الظروف وإعداد وتخطيط التنظيم، يعني هذا أنه لا بد من التنبؤ بمرحلة النمو للمنظمة، وأثر هذا

النمـو على الهيكـل التنظيمي الـداخلي. ونـظراً لأن النمـو في أعضـاء الإدارة لا يتمشى مع النمو في الوظائف، والتي تتطلَّب اشتراطات مختلفة، لذلك لا بد من توجيه الاهتمام نحو معـرفة وتقـدير نـوعية المهـارات الإدارية المـطلوبة، وهـو ما سوف نتعرَّض له تفصيلاً في هذا الفصل.

يعني تحليل ودراسة الرصيد أو المخـزون الإداري معرفـة وحصر المهارات المتـاحة حـالياً بـالمنظمـة، ووفقاً للمـراكز الإداريـة. ويتطلَّب هـذا تقييم معدل الاستبدال والإحلال لكل من المراكز الإدارية، والبحث عن الأفراد الذين يتوافر لديهم الصفات الخاصة بهذه المراكز المتقدِّمة، وتحديـد نوعيـة الثقافـات الأخرى المطلوبة، والتدريب، والخبرات المطلوب توافـرها. يتـطلَّب هذا دراسـة مستمرة للإمكانيات والمهارات الإدارية الحالية والمتوقعة للمنظمة، ثم التطرق للمشـاكل المستقبلية والخاصة بشغل الوظائف الحـالية أو تلك التي تنتج عن النمو وإعـادة التنظيم.

تتصف المنظمات الكبيرة الحجم بوجود برامج منظمة لتخطيط الاحتياجات من أعضـاء الإدارة حيث يتبع معـظمهـا الأربعـة عنـاصر أو الخـطوات السـابق الإشارة إليها، وقد ساعد استخدام الحاسبات الآليـة في عملية تخزين البيانـات المتعلِّقـة بـالمهـارات الإداريـة بـالمنـظمات الكبـيرة الحجم بحيث يمكنهـا الكشف السريع عن الاحتياجـات في المستقبل القـريب والبعيد. ويمكن أيضـاً للمنظمات الصغيرة الاستفادة من برامج تخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة حيث يمكن استخدام البطاقات اليدوية، حيث تمثل كـل بطاقـة مهارة أو صنعـة معيَّنة ذات دلالة بالنسبة للمنظمة.

وأيـاً كان حجم المنـظمة، فـإنه يتعـيَّن اتباع الخـطوات الأربـع السـابق الإشارة إليها. ويتطلَّب الأمر المقارنة بين احتياجات التنظيم بالرصيد الحـالي من المهـارات الإدارية المتـاحة، ويتم بعـد ذلك سـد العجـز عن طـريق التعيـين أو التدريب والتنمية من بين أعضاء الإدارة الحالية أو كلا الأسلوبين معاً.

يلاحظ أنه في المنظمات الكبيرة الحجم فقط يتم تناول هذه المسألة بـطريقة

منظمة باستخدام عدد من الأدوات والأساليب كالسجلات والحاسبات الآلية وغيرها.

تخطيط الاحتياجات التنظيمية من أعضاء الإدارة:

تتعامل مسألة تخطيط الاحتياجات الضرورية من القوة الإدارية مع المستقبل، وإلى حد ما مع التفرّس بالكرة البلّورية. فقد تدّعي بعض الشركات أن الاحتياجات من القوة الإدارية هي مسألة غير ملموسة ويصعب التنبؤ بها، ويحدو ذلك بالإدارة إلى عدم تبني خطة منظمة للتنبؤ بهذه الاحتياجات، حيث يتم دراسة الاحتياجات لكل عنصر من عناصر النشاط، كل على حدة، وبطريقة مستقلة عن العناصر الأخرى، ولا تندهش إذا ما وجدنا الشركة المعنية تتنبأ بمبيعاتها لعام قادم وبدرجة عالية من الدقة. فالشركات تحلّل وتدرس وتراقب المخزون من المواد الأولية، وتقدر احتياجاتها من النقدية وعلى درجة عالية من الدقة، فكلما كان العنصر ذات أهمية للتنظيم وكذلك الإدارة، فإنها تخطّط لهذه الاحتياجات، وينبغي أيضاً التنبؤ بالاحتياجات من القوة الإدارية مهما كانت درجة الصعوبة التي ينطوي عليها مثل هذا التنبؤ.

يندرج تحت بند تخطيط احتياجات التنظيم من القوة الإدارية ثلاثة أنواع فرعية من الجوانب هي:

١ - تقدير معدل الفاقد في أفراد الإدارة الحالية، ويؤدّي هذا التنبؤ بمعدل الإحلال، ويمكن أن ينبني الجانب الهام من القرارات المتعلّقة بهذا المعدل على أساس كمّي.

٢ - التنبؤ بالاحتياجات الاحتياطية من أعضاء الإدارة بجانب معدل الإحلال.

٣ - التنبؤ بالمهارات الضرورية لتنفيذ هذه الوظائف بحيث يمكن تسهيل ممارسة وظائف الاختيار والتعيين والتدريب.

وسوف نناقش هذه الزوايا باختصار فيما يلي:

١ - معدل الفاقد من أعضاء الإدارة Rate of Loss:

يتم التنبؤ بهذا المعدل في جزء منه على الأقل على أساس تحليل البيانات

الماضية Historical data، فقد دلّت الشواهد والملاحظات أن العوامل المسبّبة لتكرار الحدث في الماضي سوف تلعب الأثر نفسه في المستقبل، ولكن ينبغي تعديل هذا الإسقاط للبيانات الماضية على المستقبل، على ضوء المعلومات الأخرى التي يمكن معرفتها. يلاحظ أيضاً أن فقدان كبار الإداريين يمكن التنبؤ به على درجة كبيرة من الدقة، ويرجع هذا الفقدان بسبب الإحالة للمعاش، عدم المقدرة الجسمانية، وكذلك الحالات حيث لا يستطيع الفرد التواؤم مع معايير الأداء.

يعتبر التنبؤ بالإحالة إلى المعاش من أكثر العناصر التي يتنبأ بها بطريقة مستقلة، وإحدى الطرق المستخدمة لتصور أثر الإحالة إلى المعاش على القوة الإدارية باستخدام ما يسمّى بكشف أو بيان الإحالة إلى المعاش، وكما يوضحه الشكل التالي رقم ٥/١:

كشف أو بيان بالإحالة للمعاش - إدارة التطوير الفني

	مدير عام الإدارة الهندسية	نائب المدير العام للإدارة	رؤساء أقسام	كبير مهندسي المشروعات	مهندس مشروع	مهندسون بالإدارة
١٩٩٠						
١٩٩١						
١٩٩٢						حامد عزت
١٩٩٣						
١٩٩٤		حسن البشير			علي أنور	
١٩٩٥			السيد الصيفي			
١٩٩٦				محمد مسعد		عبد السلام ابراهيم
١٩٩٧	السعيد محمود					
١٩٩٨			جلال العبد			
١٩٩٩						
٢٠٠٠						
٢٠٠١			ابراهيم سلطان			
٢٠٠٢						

يبيّن هذا الكشف أو البيـان كلاً من الـوظائف الإداريـة والتشغيلية، حيث يمكن تحـديد تـاريخ الإحـالة للمعـاش، وعلى ضـوء ذلك يمكن تخـطيط عمليـة الإحلال بطريقة منظمة.

وبالطريقة نفسها يمكن معرفة العجز الناتج عن عدم المقدرة البدنية وعدم التواؤم مع معايير العمل، ويلاحظ هنا أننا لا بـد أن نأخـذ في الحسبان المسـألة الخاصة بـالعلاقـات الإنسانيـة في التحليل، ولكن العنصر الهـام هنا أن العجـز الذي يحدث في كبار الإداريين يمكن التنبؤ بجانب منه بطريقة دقيقة. وإذا لم تقم الإدارة بتقدير هذا العجز مسبقاً فسوف تجد نفسها في موقف حرج.

لا شـك أنـه يحـدث عجـز في أفـراد الإدارة نتيجـة تـرك البعض منهم لـوظائفهم وشغـل وظائف أخـرى، فقد يحـدث نقل وتحـويل من إدارة لأخـرى بالمنظمة، وطالما أن كل أعضـاء الإدارة لا يتم نقلهم بالكامل داخليـاً، ولا شك أن التغيرات في معدلات النمـو لأي من هذه المكـونات يشكـل مشكلة بالنسبـة للمنـظمة. فقـد يحـدث نمـو وتـوسـع في إحـدى الإدارات بينـما يحـدث تقلص وانكماش في نشاط إدارة أخرى، بحيث نجد أن حجم المنظمة الكـلي يبقى دون تغير. وتكمن المشكلة في التعامل مع الفاقد غير المعروف.

أحد المداخـل الممكنة الاستخـدام هو محـاولة بنـاء معدل متـوسط سنوي للفـاقد عـلى مستوى الإدارة أو القسم، ويمكن دراسـة وتحليل سجـلات الأفراد عـلى نطاق زمني معقـول جمع المعلومـات حول الفـاقد، ويشمـل ذلك العجـز بسبب تـرك الوظيفـة، التخلي عن الـوظيفة والإعفـاء منهـا، الـوفـاة، الإحـالـة للمعاش، إجازة بدون مرتب للعمـل بالخـارج، النقل. ومن دراسـة السجلات يمكن التنبؤ بمختلف أنواع الفاقد.

ويمكن بعـد ذلك حسـاب معدل التحـرك السنوي، وذلـك بقسمة عـدد الإداريـين الذين تـركوا العمـل لأي سبب من الأسباب عـلى إجمالي عـدد أفراد الإدارة. مثلاً إذا بلغ عدد أعضـاء الإدارة في مجال الإدارة الهنـدسية ٤٠ فـرداً، واتضـح أن ٥ أفراد تـركوا المنـظمة، منهم اثنـان أحيلا للمعـاش، وفـرد واحـد

لأسباب عجز جسماني، وفردان بسبب الإستقالة Resignation، يلاحظ أنه يمكن التنبؤ بحالتي الإحالة للمعاش وترك العمل بسبب عدم المقدرة، ويتبقى بعد ذلك النوعية الآخرين والتي يصعب التنبؤ بها. ومن واقع البيانات نجد أن معدل الفاقد السنوي يبلغ ٥٪ لهذه الفئة (المحالين للمعاش).

إذا ما توافر لدينا معلومات تغطي فترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات فإنه يمكن استنتاج المعدل السنوي المتوسط للفاقد فيما يتعلق بالجوانب التي يصعب التنبؤ بها، واستخدام مثل هذا المعدل في المستقبل كأساس لتقدير الاحتياجات الإحلالية لهذا النوع.

يلاحظ أن المدخل المشار إليه سابقاً، يقوم على فكرة استخدام المعلومات الماضية، ولذلك يجب تعديل النتائج المستخلصة منه في ظل توافر معلومات جديدة تفيد في الكشف عن السلوك الماضي للفاقد، وكما هو الحال بالنسبة لمختلف القرارات الإدارية، فإنه يجب الفصل بين العوامل التي يمكن التنبؤ بها بدقة وتلك التي يتم التنبؤ بها بناء على الحدس والتخمين.

التنبؤ بالتوسع والتقليص في النشاط: Predicted Expansion or Contraction

إذا كنّا بصدد التنبؤ بالاحتياجات من القوة الإدارية فلسنا في حاجة إلى معلومات أخرى إذا كان الاقتصاد القومي والصناعة والشركة مستقرة دون تغير، أي أن الظروف الأخرى ثابتة فيما عدا أعضاء الإدارة. ولكن يندر حدوث حالة الثبات والإستقرار هذه، ففي العقدين الأخيرين، بينما كان الاقتصاد يتصف بالتوسع والنمو السوقي، فقد لوحظ تقلّص في بعض الصناعات وفشل لبعض الشركات. وبذلك يتطلّب الأمر التنبؤ بالتوسع أو التقلّص لشركة معيَّنة ومدخل التعامل مع هذه الأوضاع بطريقة معيَّنة عن تلك الخاصة بتخطيط القوى العاملة، أي أن ينظر إلى تخطيط الاحتياجات من الهيئة الإدارية بنفس النظرة الخاصة بتخطيط التوسع في التسهيلات الرأسمالية.

يباشر مدير إدارة الأفراد تخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة، لذلك يجب أن يكون عضواً في اللجنة الإدارية التي تخطّط لمستقبل المنظمة. ويتماثل هذا تماماً مع التخطيط المالي الذي يجب أن يأخذ في الحسبان قبل بناء أي مصنع جديد، حيث يجب أن يعطى لإدارة الأفراد الوقت الكافي لإعداد الخطط والبرامج الخاصة بأعضاء الإدارة.

يتأثّر مثل هذا التخطيط بالنمو المتوقع للمنظمة، كالتغيرات الرئيسية في الأهداف والسياسات والتغير في البيئة التنظيمية، كالتشريعات الجديدة، والتغيرات الاجتماعية، ومن أهم المشاكل المرتبطة بالتنبؤ بهذه الاحتياجات من القوة الإدارية تلك الخاصة بالفترة التي تستغرقها دورة التنمية الإدارية لأعضاء الإدارة، خاصة تلك الخاصة بالمراكز ذات المسئولية الحساسة. فقد يعتبر التنبؤ بالمبيعات للعام القادم ممكناً، وتكون النتائج مرضية، ولكن فترة العام تعتبر قصيرة لتخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة. اعتادت شركة جنرال اليكتريك General Electric Co. للتنبؤ بهذه الاحتياجات لفترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات مقبلة حيث يتم تحديد الاحتياجات ومقدار ما يمكن توفيره من خلال برامج التدريب والتنمية خلال تلك الفترة لشغل هذه الوظائف.

نشير هنا إلى أنه يمكن التطرق للمستقبل بمساعدة الماضي، حيث نستفيد من السجلات والبيانات الماضية في معرفة معدل النمو ومن ثمّ يزودنا ذلك بأساس للتنبؤ المستقبلي. ومن الضروري دراسة وتحليل القطاعات الرئيسية للمنظمة، فقد يحدث نمو أسرع في قطاع معيّن عن آخر، فمع الإتجاه نحو الآلية، فمثلاً، فإن عدد الأفراد الملاحظين في المجال الهندسي يميل إلى الزيادة والنمو بينما ينخفض هذا العدد في الإنتاج. لذلك يفيد تخطيط الإنفاق الرأسمالي في تزويدنا بالمعلومات المفيدة في مجال تخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة.

يلاحظ أن التخطيط يغطي فترة طويلة، وبذلك نجد أن تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في الآلات والأجهزة يزوّدنا بقاعدة هامة من المعلومات المفيدة في تخطيط الاحتياجات من الأفراد. فإذا ما تمّ معرفة عدد الأفراد التشغيليين، فإنه بتطبيق المعدلات الخاصة بنطاق الإشراف في كل مجال، فإن

ذلك يساعدنا في التنبؤ بالاحتياجات من المشرفين والإداريين. ونخلص من هذا أنه إذا ما تمّ وضع هذه المشكلة تحت بصرنا وأعطي لها الاهتمام الكافي، فإننا نصل إلى تقديرات منطقية عن الاحتياجات المستقبلية من أعضاء الإدارة

تحليل الوظيفة الإدارية Executive Job Analysis

القليل من المنظمات هي التي تحاول القيام بوصف وتحليل عناصر ومكوّنات الوظيفة الإدارية، وهناك اتجاه متزايد نحو اعتبار أن الأداء الملائم والاختيار السليم والتدريب في المجال الإداري يتأثر إلى حدٍّ كبير بما تعرفه عن السمات الخاصة بالعمل الإداري. نتيجة هذا الاتجاه، قامت بعض الشركات الكبيرة بتحليل العمل الإداري بهدف المساعدة في تخطيط الاحتياجات وفقاً لنوعية المهارات والقدرات المطلوبة.

نواجه في مجال تحليل العمل الإداري مشكلة خاصة بنوعية هذا العمل، فهو بطبيعته ليس عملاً روتينياً وغير متكرِّر، فكيف يمكن للفرد التوصل إلى تصوّر كامل لهذا العمل؟ هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الإدارية مختلفة تماماً عن مكوّناتها. نجد على الأقل نوعين من الدراسات التي حاولت التوصل إلى نموذج لتحليل ووصف الأعمال الإدارية. وقد توصّل Edward N. Hay and Dale Purvis إلى النموذج الأوّل. أمّا النموذج الثاني فهو مماثل للنموذج الأول في مدخله والذي توصّل إليه مركز البحوث والدراسات التابع لجامعة أوهايو بالتعاون مع سلاح الطيران بالولايات المتحدة.

توصلت كلا الدراستين إلى أن مختلف الأعمال الإدارية تتضمن مجموعة من الوظائف والمهام ذات الصفة العامة وتم التحليل وفقاً للنموذجين من هذا المنطلق وتبعاً للنقاط الآتية:

١ - أهداف وأغراض العمل Job Objectives:

ما هو مجال وطبيعة العمل الإداري؟ ما هو غرض وهدف القطاع المعين من المنظمة التي تشرف عليه هذه الوظيفة الإدارية؟

٢ ـ الجوانب التنظيمية Organizing :

ما نوعية السلطة المختارة والممنوحة لهذه الوظيفة؟ ما عدد المرءوسين التابعين لهذا المركز؟ ما هي مسؤوليات الوظيفة في مجال تنمية الأفراد؟ ما أهمية الوظيفة وموقعها بالهيكل التنظيمي؟

٣ ـ التخطيط Planning :

ما نوعية المقترحات والخطط المزمع تنفيذها بخصوص تطوير هذه الوظيفة؟ حيث يصعب التوصيف الكامل للوظيفة الإدارية ولكن نركز على الجوانب الأساسية للوظيفة وبذلك يتعين التركيز على نطاق ومجال الوظيفة ومدى تعقدها من خلال خطة معينة.

٤ ـ اعداد السياسة Policy Making :

ما نوعية اللجان التي يتطلب الأمر اشراك أو وجود من يشغل الوظيفة الإدارية فيها؟ وما نوعية المشاكل والموضوعات التي يتم مناقشتها؟ وما دور الوظيفة الإدارية في مجال اتخاذ القرارات داخل الشركة وداخل القطاع الذي يشرف عليه من يشغل هذه الوظيفة؟

٥ ـ التوجيه Direction :

كيف يتم حفز المرءوسين وإثارة الحماس والدافع للعمل؟ ما نوعية الأفراد الذين تتعامل معهم هذه الوظيفة؟

٦ ـ الرقابة Control :

ما طبيعة ونوعية الرقابة والمشاكل الخاصة بالتوقيت Timing، نوعية المعلومات المطلوبة لأغراض الرقابة، ما نوعية الضغوط والممارسات، والسلطة المتاحة لإتخاذ الاجراءات التصحيحية.

٧ ـ مجال التشغيل Operation :

حيث يوجد في معظم الوظائف الإدارية على الأقل وظيفة تشغيلية يقوم

بتنفيذها المدير بنفسه، فمثلاً، نجد أن مدير ادارة الأفراد يشارك في كتابة عقد العمل Labor Contract، وكذلك الحال يقوم مدير المبيعات بالبيع الفعلي لبعض من عملائه الكبار.

ويعني هذا ضرورة ذكر مثل هذا الجانب في توصيف الوظيفة الإدارية إن وجد.

من الممكن التوصل إلى نموذج أساسي للتحليل لمختلف الوظائف والمهام الإدارية، لذلك فإن دراسة التوصيف الخاص بالعمل الإداري يساعد في تزويدنا بالأساس التي نستند عليه في تحديد نوعية المهارات الإدارية الضرورية لهذا العمل، مع أن الدراسات توصلت إلى أنه من الصعب في معظم الأحوال إعداد قائمة حصر بالخصائص الخاصة بالقيادة بصفة عامة - الا أنه يمكن تحديد الصفات المرغوبة والخاصة بوظيفة معينة.

يعترض بعض الأفراد في الصناعة كلية على عملية إعداد توصيف للعمل الإداري - حيث يعتقد أن مثل هذا التوصيف سوف يقيد ويحد من مقدرة المدير ويقضى على عنصر المبادأة والابتكار، حيث يجب أن يتمتع الإداري بالحرية بتوسيع نطاق سلطته ومسئوليته اذا ما توافرت لديه القدرات المؤهلة لذلك، ويعني هذا ضرورة تجنب المعقوقات والقيود الناتجة عن السلطة الشرعية المسيطرة في مجال العمل التشغيلي، في حقيقة الأمر - يوجد نوع من الرأي غير الشائع - والذي يرى بأن ممارسة الوظيفة الإدارية تتطلب محاولة اختيار الرجل المناسب والثقة به لتنظيم العمل وهيكلته حسب ما يرى.

تستند هذه الفلسفة على فكرة الثقة في الفرد أكثر من إعداد هيكل تنظيمي أمثل، وربما يعبر هذا المدخل عن المدخل السلوكي Behavioral Opproach في الإدارة أكثر مما يعبر عن المدخل التقليدي أو الكلاسيكي.

نظراً لوجود اختلافات بين علماء السلوك وعلماء المدخل التقليدي، فإنه من الأنسب الإستناد إلى مدخل وسط يكون أكثر فاعلية - حيث يرى المدخل الوسط بأنه من المرغوب وجود نوع من التنظيم لهذه الوظيفة ولكن الا يؤدي

ذلك إلى توصيف للعمل الإداري يستخدم بصفة أساسية كقيد على الإداري.

يساعدنا التنظيم والهيكلية للعمل بالاساس لتكوين أهداف منطقية يجب إنجازها من قبل من يشغل هذه الوظيفة كمدخل لبناء الثقة الضمنية فيمن يشغل هذه الوظيفة، حيث يجب أن نعرف طبيعة ونوع العمل الموكل إليه. فأي فرد أو مركز بالتنظيم لا بد أن يخضع لنوع من القيود والضبط وذلك كمدخل لتوجيه الإسهامات والجهود نحو الأهداف التنظيمية المحددة، وكلما كان العمل أو الوظيفة في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي كلما زاد القيود المفروضة على الوظيفة، بينما الوظائف الإدارية الأعلى تستلزم المزيد من الحرية في الممارسة والقليل من القيود، ورغم هذا فلا بد من وجود نوع من الاستقلال بينها إلى حد ما للإستفادة من مزايا التخصص وما يصاحب ذلك من مسئوليات.

يترتب على اعداد نوع ما من التوصيف للعمل الإداري خلق منافع أخرى التي تعوض جزء من القيود المفروضة على عنصر المبادأة والإبتكار نتيجة التنظيم لهذه الوظيفة، ومن بين هذه المنافع ما يلي:

١ - يزودنا هذا التوصيف بالأساس الذي تستند إليه في وضع هيكل للحوافز والمكافآت لأعضاء الإدارة.

٢ - المساعدة في عملية تخطيط الإحتياجات من أعضاء الإدارة ووظائف الإختيار والتعيين والتنمية الإدارية.

٣ - يزودنا بوسائل الرقابة على واضعي السياسات في التنظيم والذين يسعون إلى السلطة حيث لا يؤدي ذلك دائماً إلى تعظيم الفاعلية التنظيمية.

يلاحظ أن من أهم النتائج المستخلصة من تحليل العمل الإداري وتوصيفه هو نوع من تقييم الوظائف الإدارية.

تحليل العمل الإداري وحصر الكفاءات الإدارية:

Executive inventory and analysis

ينتج عن التخطيط التنظيمي للإحتياجات من المهارات الإدارية أن تصل

إلى تصور مناسب لعدد ونوع الإداريين الذين نحتـاج إليهم في المستقبل. ولكى نعـرف عدد مـا يتم اعدادهم وتنميتهم أو الحصـول عليهم من خارج المنظمة، فلا بد من حصر عدد ونوع أعضاء الإدارة المتاح حالياً داخل التنظيم. يستخـدم إصطلاح الجرد Inventory بمعنى جرد وحصر العناصر الملموسة كالمواد الأوليـة، البضاعة تحت التشغيـل، المنتجات التـامة الصنـع، وفيها يتعلق بجـرد أو حصر أعضاء الإدارة، مع أن هذا البند بـطبيعته معنـوي - فلا يعني الجـرد حصر عدد الـرءوس وإنما يتضمن اعـداد قائمـة بالمهـارات والكفاءات الحـاليـة والمحتملة. يتطلب الأمر حصر المهارات المستخدمة حالياً وكذلك تلك النوعيـة من المهارات التي يحتمل أن يحدث عجز فيها.

عند حصر المهارات لا بد من الأخذ في الحسبان أي تعديـلات قد تحـدث نتيجـة عوامـل الدافعيـة - فقد يحـدث أحيانـاً أن يعد شخص لأحـد الـوظـائف الإدارية الرئيسية بينما قد تكون لـديه الـرغبة في النقـل أو تغيير مجـال مهنته، أو يرى الرغبة في البقاء في نفس عمله الحالي، بصفة عامة نجد أننا في مجـال حصر وجرد المهارات الإداريـة إنما تتعـامل مـع عناصر غير ملموسـة بدرجـة أكبر من العناصر الملموسة.

الخطوة الأولى في عملية حصر وجـرد الكفاءات الإداريـة هي تحديـد من يدخل داخل نطاق الجرد أي ما يشتمـل عليه الجـرد من بنود، ومما لا شـك فيه - أنه يتضمن أعضاء الإدارة الدنيا والوسطى الحالية، وهو مـا يعني اعداد قـائمة بذلك - وأيضاً لا بد من تضمين القائمة بأعضاء الإدارة العليا حيث تعتبر عملية البحث عن خليفـة للمديـر العام أو رئيس مجلس الإدارة من أهم الجـوانب التي تدخل داخل نطاق عملية التخطيط لتوفير أعضاء الإدارة.

قـد يتم في بعض الشركاء تضمـين قائمـة الجرد أو الحصر لكفـاءات كـل الأفراد الذين يحصلون على مرتبات شهرية أو نصف شهريـة - ولكي تتحقق من أنـه تم حصر مختلف الكفـاءات فقـد يضـاف إلى قـائمـة الجـرد بعض الأفـراد العاملون في مجال التشغيـل، لذلـك يتطلب الأمـر أخذ رأي مـلاحظ أو مشرف الصف الأول عن الأفراد الذي يرى أن لديهم امكانيات وقدرات لشغل وظائف

أعلى بالتنظيم يلاحظ أنه في شركة الخطوط الجوية العالمية Trans World Airlines - وجود دليل التخطيط للقوى العاملة حيث يشتمل على ما يقرب من[1] ٧٠٠ فرد موزعين على خمس مستويات ادارية وعلى أن يعاد النظر في هذا الدليل كل سنة.

بعد إتخاذ القرار بناء على الخطوة السابقة - يتطلب الأمر - جمع معلومات تفصيلية عن كل فرد يدخل ضمن نطاق قائمة الجرد. حيث تتصل هذه المعلومات بصفة أساسية حول الكفاءات والمعلومات الحالية الخاصة بالفرد في تاريخ اعداد القائمة كتلك الخاصة بالمستوى الثقافي والعلمي للفرد، الخبرة، موقفة من التجنيد، تاريخ الإحالة إلى المعاش، التقدير الذي حصل عليه نتيجة تقييم أدائه في الماضي، حالته الصحية، نتائج الإختبارات السيكولوجية واذا تضمنت القائمة بعض الأفراد الذين يدفع لهم الأجر بالساعة، ولم تجري لهم أي اختبارات سيكولوجية، فإنه يمكن اجراء هذه الإختبارات عليهم في نفس الوقت الذي يتم فيه حصر هذه الكفاءات.

ولضمان التحقق من صحة وسلامة البيانات المسجلة - يتم مقابلة كل فرد للتحقق من ذلك، ولا تقتصر هذه المقابلات على التحقق من دقة وسلامة البيانات المعطاة وإنما أيضاً للكشف عن القدرات والدوافع الكامنة لدى الفرد، حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة تدور حول جوانب لا تتضمنها سجلات الأفراد كتلك الخاصة بكيفية الإستفادة والإستمتاع بوقت الفراغ، النوادي الرياضية والاجتماعية التي يشترك فيها الفرد، الجمعيات المدنية التي يشارك ويساهم فيها الفرد، ومختلف التنظيمات التي ينتمي إليها بخلاف المنظمة، ويعني هذا أنه يمكن من خلال المقابلة اكتشاف مدى امكانية تقدم الفرد الوظيفي وهو الهدف من المقابلة

يشير هنا أن المقابلة تعتبر الدليل الملموس الأول لدى الفرد على وجود

---

(١) Prybylask I. . Jr. «Manpower Planning Guides Take out the Guesswork.» Personnel, Jan. / Feb. 1963 pp. 65 - 69.

برنامج لتخطيط الإحتياجات من الكفاءات الإدارية، لذلك يتطلب الأمر شرح وتفسير الغرض من حصر الكفاءات وكذلك الحال بالنسبة للمقابلة. ولا شك أن مثل هذه المعلومات الأولية تعطي إنطباع جيد لدى الكثير من الأفراد. ومن ناحية أخرى فإن الفرد الذي ينقصه الدافع أو الرغبة في الترقية يبدي يبدي ذلك ويستبعد بالتالي من قائمة الحصر.

عندما تصل إلى هذه النقطة فإنه من المناسب إعداد قائمة بالكفاءات حيث يتم إعداد سجل أو بطاقة لكل فرد تتضمن بطريقة مختصرة كل البيانات السابق الإشارة إليها وتعطى النموذج التالي لمعرفة أسلوب التسجيل المختصر للبيانات لكل شخص داخل لقائمة الجرد.

شكل رقم ٢/٥
نموذج حصر للكفاءات للفرد

(بيانات على وجه البطاقة)

تاريخ الميلاد: ١٩٥٠/١٢/٣ تاريخ الإلتحاق بالعمل: ١٩٨٠/١٠/٣ تاريخ الاصالة للمعاش: ١٢١٠/١٢/٣.
الحالة الإجتماعية: متزوج ويعول ثلاثة أولاد.
الأنشطة التي يمارسها خارج المنظمة: ... عضو بنادي اليخت، عضو بالمجلس الأعلى لرعاية الطفولة، عضو بالمجلس الأعلى لتخطيط التعليم فوق المتوسط.

المستوى التعليمي: بكالوريوس تجارة ١٩٧٠ - دبلوم السياسات الإدارية ١٩٧٥.
الموقف من التجنيد - أدى الخدمة العسكرية - ادارة التدريب والتوجيه.
العمل السابق....
الإسم: حامد عزت حسن.

(بيانات على ظهر البطاقة)

حامد عزت حسن
تقييم الأداء:
التاريخ... القائم بالتقييم.... القائم بإجراء المقابلة.... النتيجة...

مجالات الاستفادة منه: ....
الشخصية، يوثق به، هادىء بطبيعته، إنطوائي، يميل للسيطرة..

درجة اليقظة الذهنية وحضور البديهة: ....
درجة الأداء الميكانيكي: ....
أدائه الإداري واحتمالية نجاحه ومجال ذلك: ....
الحالة الصحية: ....

تفيد مثل هذه البطاقات والبيانات التي تحتوي عليها في مجال تخطيط الكفاءات ووضع البرامج الخاصة بتوفير الأعداد المناسبة من الإداريين - حيث يمكن نقل وتخزين هذه المهارات أمّا على البطاقات أو بذاكرة التخزين للمعلومات بالكمبيوتر (اسطوانات ممغنطة).

الخطوة الثالثة هي تقييم الأفراد الذين تمّ حصرهم بقائمة الجرد، يتطلب الأمر مزيد من الدراسة والتحليل حيث يتضح أن بعض الأفراد مؤهلين للمناصب التي يشغلونها حالياً ولكنهم لا يمتلكون الخصائص والصفات اللازمة للترقية لمراكز أعلى، بينما البعض الآخر يمكنهم التقدم وشغل المراكز العليا بعد حصولهم على القدر الملائم من التدريب وإكتساب قدر معين من الخبرة والمهارسات. أمّا الفئة الباقية فهي تمتلك الخصائص المؤهلة لشغل مراكز عليا إذا ما توافرت حالياً.

تضمن برنامج شركة الخطوط الجوية العالمية للنقل TWA - أربعة صفحات تدور حول مدى توافر شروط وخصائص معينة في كل فرد مثل

١ - مدى ومدخل التواؤم بين أداء الفرد وتوصيف العمل Job Description
٢ - مدخل إنعكاس قدراته ومهاراته الإدارية على أدائه
٣ - تقييم شامل عن مدى توافر القدرات والمهارات اللازمة لترقيته إلى وظائف أعلى.

يوجد إعتقاد سائد لدى الكثير من المديرين بأن مسئولية التقييم لمدى امكانية الترقية المحتملة للفرد تظل دائماً من اختصاص الرؤساء الإداريون، حيث يقوم متخصص في مجال الأفراد بإعداد ورقة عمل متضمنة كافة المعلومات التي تمّ التعرض إليها سابقاً، وعلى أن يبين ذلك مدى امكانية ترقية الفرد للإداري المختص - تعتبر هذه الخطوة ضرورية للأخذ في الحسبان الإعتبارات الخاصة بأنظمة تقييم الأداء والتي لها تأثير ودور هام في هذا المجال

عند هذه النقطة - يجب ذكر مدى وجود نظام لتقييم الأداء الحالي والمستقبلي وهو ما يعني ضرورة وضع التقديرات لمختلف الأفراد الموجودين

بقائمة جرد الكفاءات من واقع عملية تقييم الأداء مع إبداء أي ملاحظات متصلة بالتقييم كالثناء على أداء الفرد، تحفظات محددة، المراكز أو الوظائف الحالية والمستقبلية المؤهل لها الفرد، الخبرات والنواحي المتعلقة بالتدريب التي تنقص الفرد وفي حاجة إليها، والرأي بخصوص العمل المناسب والذي يتلاءم مع الفرد حالياً.

فيما يتعلق بالأفراد الذين يشغلون مراكز رئيسية، فإنه من المناسب معرفة ردود الفعل بخصوص التقييم، وعلى أن يعاد النظر في التقييم بمعرفة رد فعل الفرد ورد فعل القائم أو القائمين بالتقييم ورأيه ـ وعلى أن تدفع بنتائج هذه العملية عبر خط السلطة إلى كبار الإداريين في التنظيم.

وفقاً لهذا التقييم الرسمي ـ يمكن للمديرين تحديد أيٌّ من الأفراد لديه القدرات التي تؤهله للترقية ـ ومثل هؤلاء الأفراد يجب إخضاعهم لمزيد من الدراسة التفصيلية. وعند هذه النقطة نكون قد وصلنا إلى مرحلة توقيت وتحديد نوع الترقيات المزمع إجرائها ـ حيث يدور سؤال يستلزم الإجابة عليه ـ وهو أيٌّ من هؤلاء الأفراد يمتلك حالياً القدرات المؤهلة للترقية ولأي نوع من المراكز؟ ومن منهم لديه طموحات وقدرات تؤهله للترقية ولأي نوع من الوظائف خلال عام أو عامين قادمين؟

تستلزم الإجابة على الأسئلة السابقة العودة مرة ثانية إلى القائمين بالتقييم، نظراً للطبيعة الشخصية وارتباط عملية التقييم بعملية الحكم والتقدير الشخصي للمقيِّم ـ لذلك فمن الضروري الحصول على عديد من التقديرات ولا تقل عن ثلاثة تقديرات سابقة لكل فرد لديه الإمكانيات التي تؤهله للترقية مستقبلاً، ويرجع ذلك بسبب صعوبة تقييم الإداري لذلك يفضل تعدد الآراء حول تقييم الفرد. يشير الشكل التالي لجدول يتضمن عملية التقييم السابق الإشارة إليها. حيث يتم بعد ذلك رصد وضع الأفراد وفرص الترقية المفتوحة أمامهم على خريطة والمستخلصة من متوسط النتائج بعدد لا يقل عن إثنين من القائمين بالتقييم، وعند هذا الحد فإنه تم اعداد التقدير العام لإمكانية الترقية

شكل رقم ٣/٥
تحليل امكانيات الترقية للعمل الإداري للأفراد

يقتصر التقييم على الأفراد الذين يحصلون على مرتبات ويقتصر التقييم على مدى امكانية الترقية للفرد	السؤال: هل الفرد مؤهل حالياً للترقية لوظيفة الإدارة أو إلى مناصب ادارية أعلى. أو أنه مؤهل خلال ثمانية عشر شهراً للترقية. القائمون بإجراء المقابلات مع الأفراد							وضع الفرد فيما يتعلق بإمكانية الترقية
	ابراهيم سلطان	السيد الصيفي	جلال العبد	علي الكلاف	نبيل مرسي	نفيدة السيد	هدى زكي عليوه	
حامد عزت					Q	Q		Q
حسين محمود				Q		P		P
حسن البشير								
أحمد الرافعي			P			P		P
محمد منسي						Q	Q	Q
مصطفى كامل					Q	Q		Q
ياسر عبد الغفار		P			Q	Q		Q
محمد المندوه					Q	Q	Q	Q
محمد عاطف					Q	Q		Q
هيثم جابر						P		
عمرو أبو زيد	Q				Q	Q		Q
ليلى علوي					P	P		P
علية السبع					Q	P		

حيث Q بمعنى أن الفرد يمتلك حالياً الصفات والخصائص المؤهلة للترقية.
P بمعنى أن الفرد يمتلك هذه الصفات خلال ثمانية عشر شهراً. (حيث يعطي وتدون نتيجة التقييم إذا ما توافر تقدير ملائم ومتوقع للفرد).

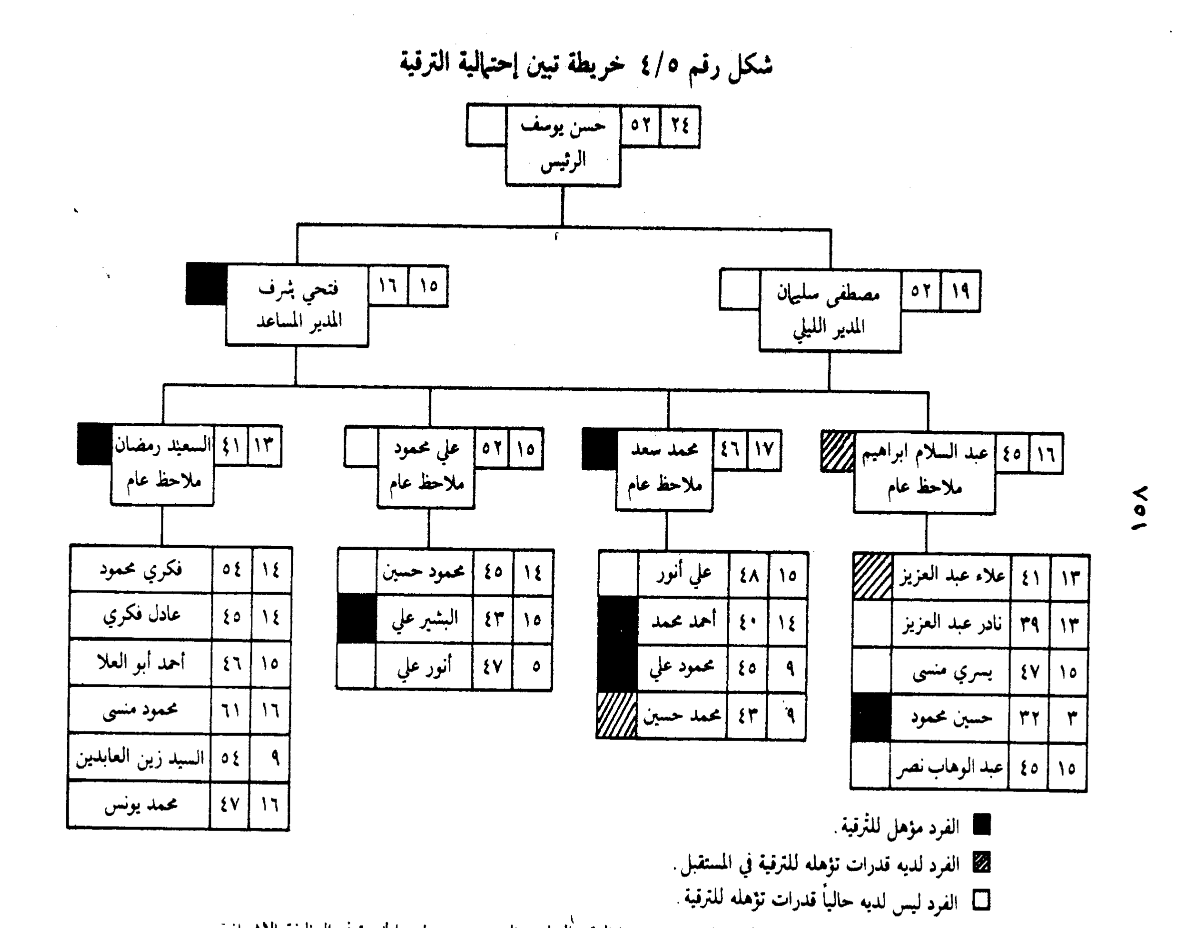
(حالياً أو مستقبلاً) دون أن يتم تقييم الخصائص والسمات الخاصة بالفرد تفصيلياً.

وفقاً لما سبق يعد لكل فرد لديه امكانيات الترقية والتقدم سجل حصر فعلي يشتمل على البيانات الخاصة بالفرد بالإضافة إلى نتائج التقييم المنتظم والرأي الشخصي لرؤسائه - حيث تعتبر مثل هذه السجلات أو البطاقات الأساس لأي برنامج لترقية وتنمية الفرد - وبذلك فهي تزود الإدارة بما ترغب في معرفته عن مدى توافر المهارات المطلوبة داخلياً حالياً ومستقبلاً، وبهذا الشكل يتم اعداد قائمة أو جدول بنوعية المهارات الإدارية الموجودة حالياً ومستقبلاً بالمنظمة. ولا شك أن مثل هذه القائمة لا تعتبر دقيقة ١٠٠ ٪ ولكنها أكثر دقة مما لو ترك ذلك للإنطباع والرأي الشخصي للمراكز العليا بالمنظمة

تنفيذ برنامج تخطيط الإحتياجات الإدارية:

يتم في مرحلة حصر المهارات الإدارية الحالية والمستقبلية بالمنظمة الحصول على الكثير من المعلومات - ولا شك أن مثل هذه المعلومات تصبح عديمة الجدوى إذا لم يتم ترتيبها وابلاغها للمراكز العليا التي في حاجة إليها - فقد يترتب على حصر الأوضاع والمركز الإدارية بالمنظمة ضرورة تعديل الخريطة التنظيميه - ويوضح الشكل رقم ٥/٤ نموذج لهذا الشكل البياني من التقارير

شكل رقم ٥/٤ خريطة تبين إحتمالية الترقية



■ الفرد مؤهل للترقية.

▨ الفرد لديه قدرات تؤهله للترقية في المستقبل.

□ الفرد ليس لديه حالياً قدرات تؤهله للترقية.

يشير الرقم المطبوع بجوار الإسم إلى عمره، بينما الرقم الثاني يمثل عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الإشرافية.

يبين لنا من الشكل رقم ٥/٤ أنه شكله الأساسي مماثل للهيكل التنظيمي للوحده حيث تم تغطية الوظائف الأساسية بها وتم رصد بيانات اضافية على الخريطة مثل عمر شاغل الوظيفة، عدد سنوات الخبرة بالعمل الإداري، وفيما يتعلق بإمكانيات الأفراد واحتمالات الترقية.

نلاحظ ثلاثة أوضاع هي:

١ ـ الشخص المؤهل حالياً للترقية.
٢ ـ الشخص الذي لديه امكانيات الترقية مستقبلاً في خلال فترة من الزمن معقولة.
٣ ـ الشخص الذي لا تتوافر لديه المؤهلات أو امكانيات الترقية.

وإذا ما تم تلوين الخريطة بألوان عدة واستخدامها كدليل فإنه بإلقاء نظرة عليها ـ التعرف على الوظائف التي يحدث فيها وفر أو عجز حالي أو مستقبلي من المهارات الإدارية وبالتالي استخدامه لمعالجة المشاكل الخاصة بالإحلال Replacement، فإذا اتضح أنه ستحدث حالة إحالة للمعاش قريباً وهو ما نعرفه من الخريطة من معرفة اسمه، وتدلنا أيضاً الخريطة على اسم الشخص الذي تتوافر فيه القدرات التي تؤهله لشغل هذا المركز.

قد يعتبر في بعض المنظمات ـ عامل الخبرة Experience عنصر جوهري، فإذا ما اتضح بالدليل وجود شخص ذكر أمام اسمه وفي خانة الخبرة غير مؤهل «حيث يقع في أدنى المستويات الإدارية ولكنه يشغل هذا المركز منذ مدة طويلة فإنه من العدل وبدون أي مخاطر أن يرقى لأعلى ـ أمّا إذا كان الفرد مدون أمام اسمه بالدليل أنه «غير مؤهل» ويشغل الوظيفة في أدنى المستويات الإدارية منذ مدة قصيرة ـ فيستدل من مركزه هذا أنه ينقصه الخبرة ولكن لديه امكانيات الترقية مستقبلاً كما هو موضح بالخريطة.

ينبغي أن تبين خريطة الترقيات للشركة رغبات الفرد وقدراته الخاصة في الترقية ـ فقد يكون لدى الفرد فرصة الترقية داخل إدارته أو قسمه أو القطاع الذي ينتمي إليه، ولكنه يرغب في الترقية إلى قطاع آخر. تستخدم رغبة الفرد

في النقل والتحويل من قطاع لآخر لتخفيض عدد الإداريين في ادارة معينة وزيادة هذا العدد في إدارة أخرى.

يمكن بيان ما يترتب على الوضع السابق في صلب القائمة كما هو موضح بالشكل ٥/٥.

فمثلاً إذا كان من غير المحتمل ترقية أحمد رمضان إلى وظيفة أعلى بإدارة الفحص التي يعمل بها حالياً أمّا بسبب عدم رغبته في ذلك أو قدراته الخاصة، ولكن يمكنه الترقية بإدارة التصنيع، لذلك يتطلب الأمر البحث عن بديل له وإجراء عملية النقل المناسبة، ولكن تبقى مشكلة إدارية، فمن الذي يتم ترقيته بإدارة التصنيع، من يستحق الترقية بهذه الإدارة أم الراغب في النقل من ادارة الفحص لوجود فرصة للترقية بإدارة التصنيع، وكيف يمكن خلق التعاون بين أحمد رمضان والعاملين بإدارة التصنيع.

شكل رقم ٥/٥

خريطة توجيه الترقيات: ادارة الفحص

الإسم	احتمالية الترقية للوظائف في المناطق الآتية:		
	الفحص	التصنيع	مناطق أخرى
محمود عبد العزيز منسى	×		
وليد كامل	×	×	
أحمد رمضان		×	
سمير جعجع	×	×	
الأخضر الفيومي	×		×
عبد الفتاح الفار	×		
عبد الرازق محمود			×
ياسر عبد الغفار	×		
ابراهيم عبد السلام	×		
عمرو محمد أبو زيد	×	×	×

يؤدي التحليل وفقاً لهذا الأسلوب إلى إكتشاف الفائض من الإداريين في منطقة أخرى، والذي يترتب عليه خلق مشاكل متعلقة بالعلاقات الإنسانية يجب تداركها ومعالجتها بالرجوع إلى الخريطة رقم ٤/٥ نجد أن الملاحظ العام السعيد محمود لا يوجد لديه ملاحظ تابع له ليحل محله ويحتمل أن يتم نقل فرد آخر تتوافر لديه القدرات الخاصة والمؤهلة للترقية من إدارة بها فائض - وفي هذه الحالة سوف تواجه المتاعب لأن كلّاً من الأفراد التابعين للملاحظ العام السعيد محمود ومن ذوي الخبرة ينظرون إلى عملية النقل على أنها إعتداء على أحقيتهم بخلافة الملاحظ العام.

عادة لا يتضمن التقييم الإداري للقدرات والإمكانيات الخاصة بالأفراد درجة ومستوى التنمية والتثقيف الذاتي للفرد ولكن الاتجاه القوي لدى بعض الشركات تفضيل الأقدمية.

تتعقد عملية تخطيط الإحتياجات من أعضاء الإدارة إذا ما تدخلت العواطف والتوقعات والإنفعالات للأفراد حول من يشملهم التخطيط ولكنه ينبغي إبعاد هذه المسألة وما يرتبط بها من حلول ونتائج بعيداً عن الانفعالات والعواطف والتي قد تكون ذات تأثير على العلاقات الإنسانية أي تعالج بطريقة موضوعية.

يمكن استخدام البيانات المستخلصة من تخطيط الإحتياجات الإدارية بطرق أخرى - فالتنبؤ بالنمو المستقبلي، خاصة عندما يتم مقارنته بالمتاح حالياً من هذه المهارات، وهو ما يوضح مدى الحاجة إلى تعينات جديدة. فإذا إتضح للشركة نتيجة التنبؤ بالإحتياجات أنها بحاجة ٤٤٠٠ فرد لشغل المراكز الرئيسية بينما المتاح حالياً هو ٣٧٠٠ فرد وهذا يعني أن هدف إدارة الأفراد شغل ٧٠٠ وظيفة شاغرة.

يفيد حصر الكفاءات الإدارية في وضع البرامج المناسبة لتنمية أعضاء الإدارة، فقد أصبح معروفاً أن برامج التدريب والتنمية الإدارية لا يمكن توحيدها لمختلف الأفراد - وبذلك نجد أن التنمية هي في المقام الأول مسألة ذاتية خاصة بالفرد. فلكل فرد له إحتياجات خاصة ومختلفة عن الآخرين - لذلك يفيد حصر

القدرات والمهارات ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة في كشف جوانب الضعف والتفاوت بين مهارات الفرد ومقدرته واشتراطات الوظيفة، وكذلك نواحي الضعف والقصور في التنظيم.

يوجد لدى الكثير من الأفراد الدافع والمقدرة للتنمية والتقدم، ولكن الفرد يحتاج فقط بعضاً من التوجيهات والإرشادات - ولذلك يفيد حصر الكفاءة الإدارية في توفير هذه الإرشادات وتوجيه الفرد لجوانب القصور التي يجب التغلب عليها.

الفصل السادس

استقطاب القوى العاملة

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة[1]، وقد يتم ذلك عن طريق الاعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالشركة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

لا تتوقف الاستجابة إلى الاعلان عن فرص العمل على الوسيلة المستخدمة في الاعلان فقط، وانما أيضاً على مركز وسمعة الشركة، وشروط العمل، والمهن أو الوظائف المعلن عنها، والفرص البديلة المتاحة.

وبصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب، واجراءات الاختيار والتعيين بعد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة. وتقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين[2] هما:

١ ـ المصادر الداخلية

٢ ـ المصادر الخارجية

١ ـ المصادر الداخلية:

وفقاً للمصدر الأول ـ يعطي بعض للأفراد العاملين بالشركة فرصة شغل

---

١ ـ Dwivedi R. S., Manpower management, New Delhi, Prentice - Hall of India Private limited, 1984- P. 102.

٢ ـ Flippo E. B., op. cit. p 133.

الوظائف الشاغرة بها وتسمى هذه السياسة الترقية من الداخل، والتي تتبع بالنسبة لشغل الوظائف الكتابية والاشرافية والادارية. ولهذه السياسة العديد من الميزات منها، أنها ترفع الروح المعنوية للأفراد بالاضافة إلى امكانية الحصول على معلومات دقيقة عن التاريخ الوظيفي للفرد المتقدم من الداخل لشغل هذه الوظيفة سواء بالترقية أو النقل من مركز إلى مركز في نفس الشركة.

يأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالاً متعددة، فقد يكون في شكل ترقيات[1] Promotions وقد يكون على شكل تحويل الأفراد ونقلهم من مركز وظيفي معين إلى مركز آخر بنفس المنظمة Transfers وقد يكون على شكل تنزيل وظيفي، أي تنزيل الأفراد من مراكز أعلى إلى مراكز أدنى Demotions، فالترقية، بمعنى تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي Status، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسئوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم.

توجد ترقيات لا يصاحبها زيادة في الأجر، وانما تنطوي على رفع المركز الأدبي وتسمى بالترقيات الجافة Dry Promotions، ويهم هذا النوع من الترقيات أعضاء الادارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون أكبر بالمركز الأدبي عن الزيادة المادية في الدخل. ويتطلب الأمر وجود أسس للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

أما شغل الوظيفة الجديدة عن طريق النقل بمعنى تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريباً من حيث المركز الأدبي والأجر، ويترتب على هذا النقل تغيير الفرد للجماعة التي يعمل معها، أو المكان أو الوحدة التنظيمية أو الوردية، والغرض من ذلك هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك

---

١ - الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، ١٩٧٠ صفحة ٦٢.

حاجة أكبر اليه فيه. وينطوي عادة على تغيير التكليف والذي من شأنه أن يتيح للفرد الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضله ويستطيع القيام به بكفاية أكبر.

قد تلجأ الادارة لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم الحالية لم يكن صحيحاً.

أما التنزيل إلى مركز أدنى، يعني تغيير في التكلف واسناد عمل إلى الفرد في مستوى تنظيمي أدنى. قد يتم التنزيل بسبب سوء أداء الفرد، أو بسبب توقيع جزاء على الفرد كنوع من العقاب لمخالفته النظم والقواعد المعمول بها، ولا شك أن مثل هذه السياسة تحدث مشاكل شخصية داخل التنظيم أكثر ما تسببه أي تغييرات أخرى نتيجة الآثار النفسية التي تتولد عنه، وتنعكس على الفرد الذي أنزل إلى مركز أدنى وعلى زملائه في العمل.

تتطلب مثل هذه الحالات مساعدة الفرد على التأقلم مع وضعه الجديد، وتعطي له الفرص الممكنة على سبيل التشجيع للرجوع إلى مركزه الأول عندما تختفي أسباب التنزيل.

٢ ـ المصادر الخارجية:

تلجأ الشركة للمصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الأفراد لشغل المراكز الدنيا الشاغرة في التنظيم لمقابلة التوسعات وغيرها، والمراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوافر بالداخل، ومن أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج ما يلي[1]:

١ ـ الاعلان: Advertising

يعتبر الاعلان من أكثر الوسائل استخداماً لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الاعلان، والتي تجذب أنظار المهارات المعينة التي ننشدها، فهناك وسائل خاصة

ـ ١ Flippo E. B., op. cit. p. 133

تخاطب فئات معينة كمجلة التجارة لخريجي كليات التجارة، ومجلة المهندس التي تخاطب خريجي كليات الهندسة ويقرأها مهندسو الانتاج، وكذلك لا بد من نشر معلومات عن الشركة ونوعية الوظائف، ومواصفات الوظيفة، فمثل هذه المعلومات تعطي للمتقدم إمكانية التعرف مسبقاً على مدى توافر الشروط المطلوبة في الاعلان قبل تقديم طلب الالتحاق.

٢ ـ مكاتب العمل: Employment agencies

توجد مكاتب للتوظيف والاستخدام سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل أسماء طالبي العمل من العمالة العادية أو النصف مهرة أو الماهرة وكذلك الحال بالنسبة لمختلف المهن والوظائف الفنية والادارية،ويمكن للشركة الرجوع إلى هذه المكاتب للاستدلال منها على الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات الأساسية للنجاح لشغل الوظائف الشاغرة.

٣ ـ الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالشركة:

فالموظف بالشركة لديه معلومات تامة عنها والوظائف الشاغرة، وأيضاً الفرد الذي يرشحه للعمل بها، وهو بهذا الشكل يعتبر مصدراً للاستعلام منه عن الفرد المناسب، فقد اتضح من دراسة قام بها Michigan Bell أن ٤٠٪ من الأفراد المتقدمين للعمل والمرشحين بواسطة الموظفين بالشركة تم قبولهم للعمل بها مقابل ١١٪ من كافة المصادر الأخرى.

٣ ـ المدارس والكليات: Schools and colloges

أصبحت الوظائف والأعمال في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً، والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خريجي المدارس الفنية والجامعات، وأدى هذا إلى حرص كثير من الشركات على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنوياً منها.

٥ ـ النقابات العمالية : Labor Unions

يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للشركة، أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا الوظيفية وغيرها من البيانات التي تهم الفرد.

٦ ـ الأقارب : Nepotism

يتم تعيين الأقارب بالشركة بصفة خاصة بالمشروعات الفردية، ولا يترتب الأمر في مثل هذه الأحوال أي يتم التعيين وفقاً لمعيار الكفاءة ولكن المعيار هو المصلحة والاخلاص للمنظمة. وقد اتضح في دراسة شملت ٤٧٣ شركة أن بينها ٣٥٥ شركة قامت بتعيين زوجات العاملين الحاليين في أقسام غير التي يعملون بها.

٧ ـ التأجير : Leasing

يتم هذا الأسلوب في فترات النشاط حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من الأفراد من خلال تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم، وقد شاع استخدام هذا الأسلوب في المكاتب الادارية. وبهذا الاسلوب تضمن الشركة الحصول على الفرد المدرب وفي نفس الوقت تتجنب الأثار المترتبة على تعينه بصفة دائمة، وهي المتعلقة بالمعاش والتأمينات وغيرها من المزايا الأخرى.

يجب بصفة عامة أن تقوم الشركة بتقييم المصادر المختلفة للقوى العاملة للتعرف على أهميتها النسبية ومدى نجاحها في توفير الأعداد المطلوبة والمؤهلين لشغل الوظائف، ويتم ذلك من خلال معرفة درجة نجاح الأفراد المقبولين من كل مصدر في وظائفهم ومصنفين حسب فئات الوظائف الرئيسية. فإذا اتضح وجود علاقة بين نجاح الأفراد في وظائفهم ومصدر معين أو أكثر فيجب العمل على تنمية العلاقة بهذه المصادر، فمثلاً قد يكون الأفراد المتخرجين من مدرسة

ما أكثر نجاحاً وتقدماً في الأداء من المتخرجين من مدارس أخرى، وفقاً لذلك توضع الخطط لاجتذاب خريجي مثل هذه المدارس.

وفقاً لدارسة تمت بإحدى شركات التأمين الكبيرة اتضح وجود ثلاثة مصادر رئيسية تحصل الشركة منها على معظم احتياجاتها من القوى العاملة وهي:

١ - المعاهد الفنية العليا.
٢ - توصيات العاملين الحاليين بالمنظمة
٣ - الاعلان بالجرائد.

وفي دراسة أجريت في ١٢١٧ شركة بمنطقة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن مصادر القوى العاملة بها هي:

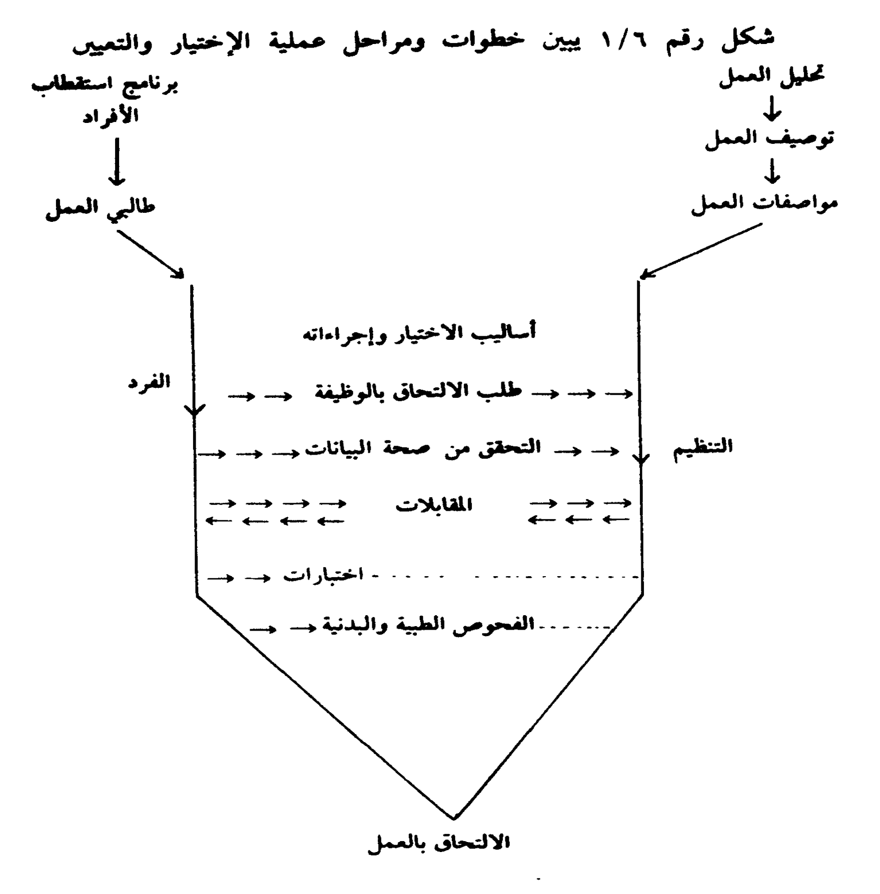
٢٤ ٪ مّن اجمالي العمال الجدد عن طريق النقابات العمالية.
٢١ ٪ عن طريق الاعلان بالجرائد.
١٢ ٪ عن طريق توصيات العاملين بالشركة.
٩ ٪ عن طريق مكاتب التوظيف الخاصة.
٦ ٪ عن طريق مكاتب التوظيف الحكومية.

والنسبة الباقية تم الحصول عليها عن طريق المعارف والأصدقاء والعملاء ومصادر أخرى وهذه تشكل في مجموعها ١٢ ٪ من اجمالي عدد العمال الجدد. وجد أيضاً أن مكاتب التوظيف الخاصة هي مصدر أساسي بالنسبة للموظفين أما مكاتب التوظيف الحكومية هي مصدر أساسي للعمال.

طبيعة عملية اختيار الأفراد:

لا بد من توافر ثلاثة شروط أساسية للبدء في اجراءات التعيين بالشركة كما يوضحها الشكل التالي ١/٦ شكل يوضح إطار واجراءات الحصول على الأفراد.

شكل رقم ١/٦ يبين خطوات ومراحل عملية الإختيار والتعيين



يتضح من الشكل ضرورة توافر ثلاث جوانب هي :

أولاً : لا بد من وجود قرار إداري بالتعيين ويتحدد هذا بناء على احتياجات العمل. والذي تشتق من تحليل عبء العمل وقوة العمل الحالية.

ثانياً : لا بد من وجود معيار لاختيار الفرد الموائم للعمل، لمقارنة هذا

المعيار بالمتقدم أو راغب العمل، ويستخلص هذا المعيار من مواصفات العمل والذي يحدد الخصائص البدنية والذهنية وغيرها التي يجب توافرها.

ثالثاً: وجود متقدمين لشغل الوظائف، حيث يتم الاختيار من بينهم الأصلح للالتحاق بالأعمال.

تشتمل عملية الاختيار على عدد من الخطوات، حيث يتم في كل خطوة أو مرحلة معرفة المزيد من المعلومات عن الفرد. ثم يتم مقارنة هذه المعلومات بمواصفات الوظيفة أي بمعيار الموظف أو الفرد. فإذا تطابقت خصائص الفرد مع المعيار انتقل إلى المرحلة التالية، أما إذا لم تتفق هذه الخصائص مع مواصفات العمل يستبعد الفرد عند هذه المرحلة. وبهذا يتم المطابقة بين مواصفات العمل والمتقدم للوظيفة في كل مرحلة من هذه المراحل حيث تمثل المواصفات الحد الأدنى الواجب توافره في الفرد المتقدم.

تعتبر عملية تقييم قدرات الفرد من أصعب الأعمال، ولا يوجد مدخل محدد وبات في هذه الناحية ولا يمنع هذا من استخدام مختلف الأساليب لتقييم الأفراد المتقدمين، سواء من الناحية البدنية أو النفسية أو السمات والخصائص الأخرى، ومطابقة ذلك مع متطلبات الوظيفة.

إجراءات الاختيار والتعيين:

يوجد العديد من الجوانب الخاصة بالفرد التي ينبغي قياسها بدقة، كالطول، الوزن، العمر، المقدرة على الابصار. وأيضاً مدى حاسة السمع للفرد وسرعته في الأداء اليدوي وغيرها، وتكمن الصعوبة في قياس الجوانب السيكولوجية، ورغم ذلك يمكن من خلال الاختبارات، قياس مستوى ذكاء الفرد وخصائصه وسماته الشخصية، وبذلك نجد أن قياس وتقييم شخصية الفرد من المسائل المعقدة، ولكنها من المحددات الأساسية للنجاح في العمل.

وفيما يتعلق بعملية الاختيار، يوجد العديد من الأساليب المختلفة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمتقدم للوظيفة، حيث تقارن هذه المعلومات بالمعيار

الخاص بالوظيفة. ورغم عدم وجود اجراء موحد مستخدم في الشركات في مجال عملية الاختيار، الا أننا نعطي بياناً بالخطوات الشائعة الاستخدام في مجال الاختيار:

١ ـ مقابلة مبدئية مع المتقدمين.
٢ ـ ملأ طلب الاستخدام.
٣ ـ التحري عن طالب الوظيفة.
٤ ـ الاختبارات السيكولوجية.
٥ ـ المقابلات.
٦ ـ موافقة المشرف أو الرئيس المباشر.
٧ ـ الفحوص الطبية.
٨ ـ استلام العمل.

يلاحظ أن هذه الخطوات ليست نموذجاً مقترح للأخذ به، ولكن يختلف الاجراء وفقاً لحجم الشركة ونوع الوظيفة المطلوب شغلها، وفلسفة ادارة الأفراد.

١ ـ المقابلة المبدئية: Preliminary interview

يستغرق هذا النوع من المقابلات فترة قصيرة حيث يتم استبعاد الأفراد غير المؤهلين، ويتم في هذه المرحلة أخذ فكرة وانطباع عن المتقدم، كالمظهر وطريقته في التحادث وسرعته في التخاطب. وقد يسأل الفرد لماذا يطلب العمل في هذه الشركة بالذات، فهل للمرتب أو لغير ذلك، ويمكن التعرف منه على مستواه الثقافي والتعليمي والخبرة السابقة والعمل الذي التحق به أخيراً، والكثير من الشركات لا تطلب شهادة خبرة أو توثيق للشهادات في هذه المرحلة. وإذا بدى إحتمالية توافق الفرد مع العمل يعطي له طلب استخدام لاستيفائه.

٢ ـ ملأ طلب الاستخدام:

يلاحظ وجود نوع من التجانس بين طلبات الاستخدام بمختلف الشركات، ويرجع ذلك الى أن هذه الطلبات تشتمل على البيانات الأساسية

التي تهتم الشركات معرفتها عن المتقدم للوظيفة حتى يمكن مقارنتها بمواصفات العمل. ويتضمن طلب الاستخدام عدة بنود مثل اسم المتقدم، والجنس، والسن، والخبرة السابقة، الدرجة العلمية، المصادر التي يمكن الرجوع اليها للتحقق من المعلومات والآتي نموذج لطلب الاستخدام.

نموذج طلب استخدام

صورة فوتوغرافية

تعليمات:

١ ـ يجب الاجابة على كل الأسئلة.
٢ ـ املأ النموذج بخط اليد.

اسم طالب الوظيفة بالكامل .... اسم الشهرة ....
تاريخ الميلاد .... مكان الميلاد .... المحافظة ....
الجنس ذكر/أنثى .... الجنسية ....
رقم البطاقة الشخصية/العائلية .... مكان الاصدار .... تاريخ الاصدار ....
العنوان الدائم .... العنوان الحالي .... رقم التليفون ....
الحالة الاجتماعية .. .... متزوج .... أعزب.
الموقف من التجنيد (معفى مؤقت) معفى نهائي، أدى الخدمة، مجند) ....
هل لديك من تعولهم .... نعم ...... لا.

(في حالة الاجابة بنعم املأ الاجابة بنعم املأ الخانات التالية).

الأسم	العمر	درجة القرابة	الأسم	العمر	درجة القرابة

هل تربطك قرابة بأحد موظفي الشركة؟ نعم .... لا ....

إذا كانت الاجابة بنعم اذكر صفة أو درجة القرابة ....

نوع العمل المتقدم اليه .... تاريخ امكانك القيام بالعمل ....

المرتب ....

هل تعمل الآن نعم .... لا ....

إذا كنت تعمل فما هو عنوان عملك الحالي ....

ولماذا ترغب في ترك عملك الحالي ....

هل سبق وتقدمت بطلب للعمل بالشركة نعم .... لا ....

اذا كانت الاجابة بنعم .... متى .... التاريخ ....

/ /

التحصيل العلمي:

بيانات عن / الشهادة	المدرسة أو الجامعة التي حصلت منها على الشهادة	البلدة	عدد السنوات		تاريخ التخرج
			من	إلى	
الابتدائية الاعدادية الثانوية الجامعية المعاهد الفنية					

اللغات التي يجيدها المتقدم ومستوى الالمام بها.

	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط
العربية				
الانجليزية				
الفرنسية				
الألمانية				

درجة الاجادة للكتابة على الآلة الكاتبة ...... كلمة في الدقيقة.
...... آلة كاتبة عربية
...... آلة كاتبة انجليزية.

بيانات عن العمل السابق.

اسم صاحب العمل ....
عنوان صاحب العمل .... التليفون إن وجد ....
الوظيفة التي كنت تشغلها ....
الراتب الشهري ....
سبب ترك العمل ....
إسم الرئيس المباشر ....

هل سبق إتهامك في إحدى الجرائم الجنائية .... نعم ... لا ......

في حالة الاجابة بنعم اذكر التفاصيل ....

الحالة الصحية ....

اذكر ثلاثة أشخاص من غير الأقارب يمكن الرجوع إليهم.

الاسم بالكامل	العنوان	الوظيفة	رقم التليفون
١ -			
٢ -			
٣ -			

أقر بأن هذه البيانات والمتعلقة بالاجابة على الأسئلة الواردة في طلب الاستخدام صحيحة وإذا اتضح عدم صحة أي من هذه المعلومات فللشركة الحق في اتخاذ كافة الاجراءات التي تراها مناسبة في هذا الشأن بدون معارضة من مني أو تعويض.

التاريخ . . . / . . . . / التوقيع

القرار: يعين اعتباراً من . . . .
الدرجة . . . .
الراتب . . . .
الموافقة . . . .
الموافقة: المدير العام . . . .

من المفضل أن تحدد مراحل الاختيار والهدف منها، ويتم تقييم نتائج كل مرحلة من واقع المعلومات الموجودة بطلب الاستخدام. ويجب مراعاة أن يتضمن هذا الطلب الأسئلة التي تؤدي إلى هذه الغاية، وأن تكون هذه الأسئلة واضحة حتى لا يساء فهمها. وقد يعاد طرح هذه الأسئلة على طالب الاستخدام في مرحلة المقابلة، للتحقق من صحة البيانات المعطاة وبطريقة مختصرة وعلى أن يخصص الجانب الأكبر من وقت المقابلة للكشف عن الجوانب والسمات الشخصية للفرد.

وهناك اتجاه متزايد لدى بعض الشركات على معرفة العلاقة بين بعض المعلومات التي يتضمنها طلب الاستخدام والنجاح في الوظيفة، وإذا ما اتضح وجود مثل هذه العلاقات فإنها تعطيها وزن معين. وبذلك يمكن تحويل هذه الأسئلة والاجابات المقترنة بها إلى أوزان، ويساعد مثل هذا الأسلوب في المفاضلة بين المرشحين. فمثلاً إذا اتضح أن الفرد المتزوج وله أسرة أكثر نجاحاً من غير المتزوج فإنه يعطي وزن أكبر للمتزوج.

٣ - التحري عن طالب الوظيفة:

يرى البعض أنه بالرجوع إلى بعض الأفراد ذوي العلاقة بالمتقدم للوظيفة ومن غير الأقارب، فإنه يمكن الحصول على معلومات عن شخصية المتقدم يصعب

الحصـول عليها من خـلال المقابـلات أو الاختبـارات السيكولـوجيـة، حيث يتم الاتصـال بالأفـراد أو الجهات التي ذكـرت في طلب الاستخدام لـلاستعلام عن الفرد المتقدم للعمل.

٤ - الاختبارات السيكولوجية:

تمثل هذه الخطوة الرابعة في عملية الاختيار، وتشير البحوث إلى أن الكثير من الشركات لا تستخدم مثـل هذه الاختبـارات، واتضح ٨١ ٪ من الشركـات التي تمت فيها هذه البحوث والبالغ ٤٧٣ منظمة، يتجاوز عـدد العاملين بكـل منها ٢٥٠ فرد، أنها تستخدم نـوع أو أكثر من الاختبـارات السيكولـوجية في مـرحلة الاختيار، حيث توجد علاقـة مباشرة بـين حجم الشركة واستخـدام هذا النـوع من الاختبارات. معظم الشركات الكبيرة التي تستخدم هذه الاختبارات بطريقة أكثر تفصيلاً تعد قوائم لمثـل هذا النـوع من الاختبارات أمـا الشركات الصغـيرة والتي لا تستخدم أي من هذه الاختبارات فهي تعتمد كثيراً على المقابلات.

٥ - المقابلة مع طالب التوظف:

تعتبر المقابلة من الأدوات المفيدة في تقييم الفرد وقـد تعتبر أيضـاً من أقدم هذه الأساليب، فإذا كانت الشركـة مقيدة بـإستخدام أسلوب واحـد للتقييم في مجـال عملية الاختيـار فإنها لن تـتردد في تفضيل طـريقـة المقـابلة ورغم من أنها تعتمـد إلى حد كبير على الحكم الشخصي بـالاضافـة إلى أنها قد تكـون مضللة أحياناً إلا أنها ضرورية.

الغـرض من المقابلة الحصـول على المعلومـات عن طالب العمـل، ويترك ذلك للقائم بإجراء المقابلة ولكن الأمر يتطلب تضييق وتحديد مجال المقابلة.

٦ - موافقة المشرف أو الرئيس المباشر:

يعـد إجتياز الفـرد بنجاح كـل الخطوات السـابقة فـإنه يـدخل في مـرحلة التعيين واستلام العمل، وهذا من وجهـة نظر ادارة الأفراد، ولكن الأمـر يقتضي الحصول على موافقة الرئيس المباشر للمرشح المحتمل للوظيفة. ولكي يتحقق هذا

ويتخذ القرار (بالموافقة أو الرفض)، تجري مقابلة ثالثة وهذه المعلومات الموضوعية التي يتعرف عليها الرئيس المباشر تقضي على جوانب الضعف في الخطوات السابقة. وأيضاً فإنه ينبغي في ظل العلاقات التنظيمية الحصول على موافقة المشرف أولاً قبل الحاق الفرد الجديد بالعمل، وثانياً: أن الخصائص التي تم تقييمها من خلال المقابلة هي غير ملموسة إلى حد كبير بطبيعتها كالشخصية، والمقدرة على التعامل مع الآخرين، واحتمالية النجاح كقائد وما شابه ذلك. لذلك من المناسب أن يتم التقييم بواسطة الأفراد المتخصصين والمشرف أيضاً، لأنه الأكثر الماماً بمتطلبات العمل وظروفه ونوعية الأفراد الموجودين حالياً بالادارة.

٧ ـ الفحوص الطبية:

تتم هذه الفحوص للتحقق من توافر القدرات الجسمانية في الفرد المتقدم للعمل، وتتفاوت هذه، من الفحص الشامل إلى الفحوص الظاهرية. وفي مجال الاختيار فإن هذه الفحوص تهدف إلى تحقيق ثلاث أغراض:

١ ـ التحقق من توافر المقدرة البدنية للفرد، وهل يمكن أن يعمل وهو واقف؟ هل يمكن أن يرفع أشياء ثقيلة؟ هل مستوى الأبصار يتوافق مع متطلبات العمل؟ وهذه مسائل جوهرية وأساسيه بالنسبة للعمال.

٢ ـ تجنب مطالبة الشركة بأي تعويضات إذا ما تم تعيين الفرد وفصله بعد ذلك لعدم صلاحيته من الناحية البدنية. وإذا لم تتوافر بطاقة صحية للفرد أيضاً وحدث له حادث معين فستتم مساءلة الشركة. لذلك من الضروري وجود مثل هذه البطاقة.

٣ ـ تجنب نقل العدوى من عامل مصاب بمرض معد للشركة، لذلك يمكن من خلال الفحوص التحقق من خلو الفرد من أي أمراض معدية.

٨ ـ استلام العمل:

بعد المرور بالخطوات السابقة، وبنجاح الفرد في الكشف الطبي يتم الحاقه بالوظيفة وتعتبر مرحلة الكشف الطبي هي آخر خطوة لامكانية رفض المتقدم

للعمل، والنهائية في عملية التعيين، وتعتبر عملية استلام العمل هي الخطوة المباشرة التالية للكشف الطبي وجزء من اجراءات الاختيار والتعيين

وتعني هذه المرحلة توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته، والرئيس المباشر له، ومسئولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات والأعراف واجراءات وأنظمة العمل

تتولى إدارة الأفراد من جانبها تعريف الفرد بالمنظمة ومنتجاتها، وقد يتم ذلك بالاستعانة ببعض الأفلام، لبيان التطور التاريخي للشركة والعمليات الانتاجية، وأيضاً المزايا التي تمنحها الشركة للعاملين بها والرعاية الصحية وغيرها من الخدمات

وبعد المرحلة السابقة يتطلب الأمر الدخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل وهذه من اختصاص الرئيس المباشر للموظف الجديد، وإذا كان الرئيس مشغولاً فقد يفوض أقدم الأفراد بالادارة أو القسم للقيام بهذه المهمة، ويتطلب هذا متابعة وتدريب الفرد على العمل وتقييم أدائه

الفصل السابع

الاختبارات السيكولوجية والمقابلات

تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في مجال الاختيار، الاختبارات السيكولوجية والمقابلات، ويتطلب الأمر اعدادها بطريقة جيدة لكي يتحقق الهدف المنشود من إستخدامها.

يتطلب الأمر على القائم بإجراء الاختبارات أن يكون على معرفة بعلم النفس الصناعي. وأيضاً الاعداد والتدريب الجيد للقائم بإجراء المقابلات وهدفنا في هذا الفصل هو اعطاء فكرة مبسطة ومختصرة عن هذه الأدوات مع بيان أهميتها ودورها في مجال البرامج الخاصة بالأفراد.

١ - الاختبارات السيكولوجية:

تهدف الاختبارات بصفة عامة إلى قياس بعض الجوانب السيكولوجية، وهو ما يعني امكانية التنبؤ بما سيكون عليه الفرد مستقبلاً، ويتطلب تحديد مثل هذه المقاييس لقياس السمات والخصائص المتعلقة بالفرد والتي نرى أنها أساسية في مجال مزاولة الوظيفة وهي مؤشرات لسلوك الفرد مستقبلاً. ومن هذه العوامل أو الخصائص التي يجب معرفتها القدرة على الادراك وسرعة الاستجابة، القدرة على التعلم، والاستعداد وغيرها. وقد تصمم الاختبارات أيضاً لقياس بعد الظواهر الأخرى كالمقدرة الفعلية والسرعة الحركية ومدى الترابط والتناسق بين حركة اليد والابصار. وبذلك تساعد مثل هذه الاختبارات[1] في القياس الكمي

---

١ - Burtt H. E., Principles of employment Psychology: New York: Harper. Row. Publishers, Inc. 1942 P. 72

لعدد من الجوانب الذهنية والحركية للتعرف على التصرف المحتمل للفرد في ظل ظروف معينة.

رغم أهمية هذه الاختبارات الا أنها لم تستخدم على نطاق واسع في الصناعة حيث اتضح من احدى الدراسات أن ٨٠ ٪ من الشركات الخاضعة للدراسة استخدمت بعضاً من هذه الاختبارات وقد تأكدت نتائج هذه الدارسة من دراسة أخرى قام بها National Industrial [1] Conference Board والتي شملت ٤٧٣ منظمة يعمل بكل منها ٢٥٠ فرد فأكثر حيث اتضح أن ٨١٪ من هذه الشركات تستخدم واحد أو أكثر من هذه الاختبارات في مجال عملية الاختيار.

سوف نتعرض هنا لجانبين هما: الشروط والمبادىء الأساسية التي يجب توافرها في الاختبار الجيد، ثم اعطاء فكرة مبسطة عن الأنواع المختلفة من الاختبارات التي تستخدم في مجال الصناعة. والهدف هو المساعدة في تفهم طبيعة هذه الاختبارات، والجوانب التي ينبغي قياسها في الفرد المتقدم للتعرف على احتمالية التصرف في المواقف المختلفة.

المبادىء والشروط الأساسية والواجب توافرها في الاختبار الجيد:

١ - أن يتم إختيار أو تصميم الاختبارات وفقاً لمتطلبات تحليل العمل، نظراً لأن الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في مركزه الوظيفي، لذلك يجب أن تستند أساساً في اعداد هذه الاختبارات، على نوعية الوظيفة للتعرف على الخصائص والسمات التي ينبغي توافرها في الفرد لضمان نجاحه في انجاز تبعات الوظيفة، ثم نرجع إلى مواصفات العمل والتي نتعرف منها على الخصائص التي ينبغي قياسها من خلال الاختبارات. فإذا كان المطلوب قياس مستوى معين من الادراك، فيمكن

---

١ - Spriegel W. R.& jannes V. A., Trends in Recruitment and Selection Parctice, Personnel, vol. 35 No: 3, November/December, 1958 PP. 42 - 49.

من خلال بعض اختبارات الذكاء التعرف على هـذا المستوى. يعني هـذا أن تصميم بـرامج الاختبـارات وفقاً لتحليـل العمل أو الـوظيفـة والـذي يكشف عن نوعية الخصائص والسمات المطلوبة للانجاز الوظيفي.

٢ - يجب أن يكون الاختبار مـوثوق بـه Reliable وتعني هذه الـظاهرة درجـة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار،فكلما زادت درجـة الوثـوق بالاختبار أدى إلى حصول نفس الفرد إذا ما إجتاز هـذا الاختبار أكـثر من مـرة وفي ظل نفس الـظروف على نفس الـدرجة تقـريبـاً. أمـا إذا حـدث تفاوت كبير، في النتائج التي يحصل عليها الفرد إذا ما أدى نفس الامتحان أكثر من مرة، وفي ظـل نفس الظروف، فهـذا يعني أن الاختيـار لا يصلح لقياس أي شيء وأنه غير صادق ولا يثق في نتائجه.

٣ - يجب أن يتصف الاختبار المختار بالمصداقيـة Validity. فالسؤال هـو هل الاختيار حقق ما نـرغب في معرفتـه؟ فقد يكـون الاختيار صـادقاً لتحقيق غرض معين وغير صادق لفشله في تحقيق جـانب آخر. فمن خـلال تحليل العمل يمكن تحديد مستوى الذكاء الذي يتطلبه الأداء وبهذا نختار الاختبار الصـادق الذي يقيس هـذه الظاهرة، وتتحدد هـذه المصـداقيـة من خـلال البحـوث والدراسـات التي تؤكد من مـدى مصداقيـة الاختبـار في قيـاس ظاهرة معينة.

كما يلاحظ أن الأمر يتطلب وجود اختبارات عامة أخـرى لوجـود عوامـل أخرى مؤثرة في النجاح الوظيفي بجانب الذكاء، ولا شك أنه يوجد اختلافـات بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء وبالتالي احتمالية النجاح في المـركز الوظيفي، ولا شك أن هذه الاختبارات تتفاوت وفقاً لتفاوت المراكز الوظيفية.

يتم عرض مصداقية ومستوى الوثوق في شكل معامـلات الارتباط. حيث يتراوج معامل الارتباط بين صفر، ١، فإذا كان معـامل الارتبـاط يسـاوي صفر، فهذا يعني عدم وجود أي علاقة بين المتغيرين، أما إذا كان معامـل الارتباط = ١، فهذا يعني وجود علاقة تامة وكـاملة بين المتغـيرين. وفيما يتعلق بـدرجة الـوثوق Reliability، إذا كانت نتائج الاختبار موثوق بهـا، فهذا يعني أن معـامل الـوثوق

الارتباطي = ١. أما إذا كانت النتائج أو الدرجات التي يحصل عليها الفرد من إجتياز نفس الاختبار وفي نفس الظروف متباينة فإن معامل الارتباط يقل عن الواحد الصحيح، ويتوقف بالتالي على مدى التشتت في نتائج الاختبار. وهذا يعني، أنه كلما كان معامل الارتباط كبيراً كلما زادت الثقة في الاختبار لقياس الظاهرة. أما إذا قلت درجة الثقة فهذا يعني أنه غير صادق. ويعتبر معامل الارتباط ٩ , ٠ ملائماً في الاختبارات السيكولوجية.

وإذا كان المعامل ٨٠ , ٠ فإنه يشك في مصداقيته فقد يحدد الحد الأدنى للمعامل بـ ٨٥ , ٠

يشير معامل المصداقية The valid coefficient الارتباطي إلى العلاقة الارتباطية بين درجات الاختبار والأداء الوظيفي، ويتم الحصول على هذه الدرجات من تلك التي تجري في مرحلة الاختيار، لذلك يتطلب الأمر لقياس المصداقية التوصل إلى بعض الأدوات لقياس الانجاز الوظيفي للفرد وعلى ضوء ذلك يتم قياس درجة المصداقية.

توجد بعض المؤشرات لدلالة على الانجاز الوظيفي مثل كمية الانتاج، ومستوى الاتقان، تقدير الاستحقاق والجدارة للفرد، الزيادة في الأجر التي يحصل عليها الفرد نتيجة لأدائه المميز، الترقيات التي حصل عليها... الخ. ويلاحظ أن المعيار المختار أو المؤشر المستخدم للتعبير عن الأداء الوظيفي للفرد له تأثير إلى حد كبير على المصداقية. فمثلاً لو تم الاعتماد على حجم الانتاج كمؤشر للأداء فهذا يعني أن الاختبار نجح في التنبؤ بإمكانية تحقيق هذه الغاية، ولكن الاقتصار على مؤشر واحد ليس كافياً، لأن العمل يتطلب اشتراطات أخرى غير الانتاج لضمان الأداء الجيد، وأدى هذا إلى استخدام الشركات لعديد من المعايير والمؤشرات لقياس مختلف أوجه النجاح في العمل، ويعني هذا التوصل إلى عديد من معاملات الارتباط بين هذه الاختبارات والمؤشرات.

لقياس درجة المصداقية لا بد أن تقرر أي نوعية من الأفراد يتم قياس

المصداقية، هـل يتم الأفراد الجـدد أم القدامى. فـإذا ما تم عـلى الأفراد الحـاليين فإنه يمكن قياس هذه المعاملات بسرعة باجراء هذه الاختبـارات عليهم. ولدينـا سجلات الأداء والانتاج ودرجـات الجدارة. ولكن المشكلة أن الأفـراد الحاليـين ينـظرون بقلق إلى مثل هـذه الاختبارات. وهـذا يتطلب المـزيـد من التـوضيـح والتوجيه للأغراض المنشودة من اجراء مثل هذه الدراسات.

إذا ما تم قياس المصداقية للاختبارات على الأفراد الجـدد، فهذا يـدفعهم لـلأداء الجيـد خـلال مـراحـل الاختبار، ولكن المشكلة هي في الحصـول عـلى مؤشرات الأداء الوظيفي، حيث يتطلب الأمر تعين نـوعيات من الأفـراد والانتظار والترقب لمستوى الأداء الوظيفي لامكان قياس معامل الارتباط ويتطلب هذا وقتاً أطول.

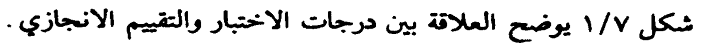
إذا تنبأ الاختبار بالنجاح التام في الانجاز الـوظيفي فهذا يعني أن معـامل المصـداقية = ١. والفـرد الذي يحصـل على درجـات أعلى في الاختبـار يعني أنه الأكثر ملاءمة للعمل أو على الأقل في الجانب الذي يقيسـه الاختبار. وكلما كـان المعامل أكبر من الصفر فهذا يعني وجود علاقة ما بين درجات الاختبار والنجـاح الوظيفي. ومن الناحيـة العملية لا تتجـاوز المصداقيـة[1] ٦٠, ٠ وأن الحد الأدنى للمعامل الذي يتم قبوله في ظروف معينة يتراوح بين ٢٥, ٠، و٣٠, ٠

يتوقف قبول المعامل الارتباطي ومصداقيته على أسلوب قياسه، فمثـلاً إذا اتضـح أن مستوى الأداء الحـالي لنصف عدد الأفـراد الحـاليـين بـالشركـة مقبـول ونحن بصدد إختيار فرد جديد من بين ٢٠ مـرشح للعمـل بالشركـة، وإذا كان معـامل المصـداقية الحـالي ٣٠, ٠، فإن فـرصة الاختيـار هي ٧٥٪. فـإنـه يلزم للحفاظ على مستوى الفاعليـة الحالي بـالشركة، ولكي يتم اختيـار ١٢ فرداً من بين ٢٠ فرداً وبدرجة ثقة ٧٥٪ فإنه يلزم أن يكون معامل الارتباط ٨٥, ٠.

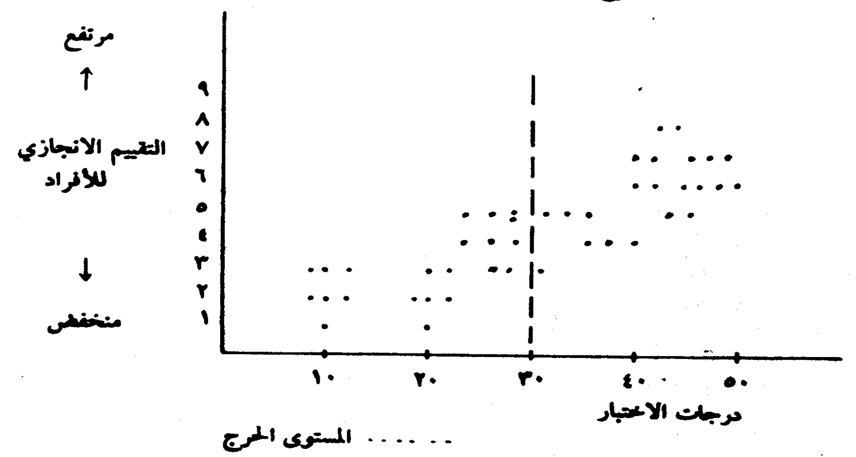
---

١ - Basics of Personnel Testing «Personnel, May» 1956 P. 555.

يمكن عرض العلاقة بين درجات الاختبار ومؤشر النجاح في الأداء الوظيفي بطريقة أخرى غير معاملات الارتباط كما يوضحه الشكل ١/٧ التالي.



شكل ١/٧ يوضح العلاقة بين درجات الاختبار والتقييم الانجازي.



يوضح الشكل ١/٧ أنه تم عرض النتائج على شكل خريطة الانتشار Scatter diagram، ويساعد ذلك في تحديد المستوى الذي ينبغي تجاوزه للنجاح في الاختبار. وكما هو واضح من الشكل أنه إذا كان الحد الأدنى المقبول في درجات الاختبار عند ٣٠ درجة فهذا يعني أننا سنستبعد ١٩ فرداً، ١٦ منهم حصلوا على ٤ فأقل من قبل المشرفين، ويؤدي هذا إلى منع تعيين ٣ أفراد من الذين حصلوا على ٥ درجات فأكثر وفقاً للتقييم الانجازي من قبل المشرفين لأنهم لم يحصلوا على الحد الأدنى من الدرجات في الاختبار وهو ٣٠ درجة. ويعني هذا وجود علاقة منطقية بين درجات الاختبار وتقديرات المشرفين. وبذلك يعتبر شرط الحصول على ٣٠ درجة في الاختبار كحد أدنى شرط للقبول. وبالاضافة إلى ما سبق يوجد عديد من المبادىء والأساسيات التي يجب توافرها في أنظمة الاختبارات والتي منها:

أ ـ يجب النظر إلى الاختبارات كأدوات مساعدة وليست الوحيدة في مجال اتخاذ القرارات بالتعيين.
ب ـ يجب متابعة الاختبارات وتنميطها لكي تعطي نتائج تصلح للمقارنة.
حـ ـ كلما أمكن ذلك يجب أن تتصف الاختبارات بالمصداقية بالاضافة إلى امكانية قياس هذه المصداقية احصائياً.

أنواع الاختبارات: Types of Tests

يتم تصنيف الاختبارات السيكولوجية وفقاً لعديد من الخصائص، فقد تتم هذه الاختبارات إما كتابية أو من خلال الاختبارات على الأداء، كاختبارات الكتابة على الآلة الكاتبة، وبصفة عامة تتحدد هذه الاختبارات بأزمنة معينة. وقد تصنف حسب نوعية الأسئلة، فقد تكون الأسئلة موضوعية، أو وصفية أو شخصية. ولكننا نقتصر هنا على الاختبارات السيكولوجية التي تستخدم في مجال الأعمال حيث يتم[1] تصنيفها إلى:

١ ـ اختبارات الذكاء: intelligence tests
٢ ـ اختبارات الاستعداد والقدرات: aptitude tests
٣ ـ اختبارات الانجاز والأداء: achievement tests
٤ ـ اختبارات الميول: interest tests
٥ ـ اختبارات الشخصية: personality tests

١ ـ اختبارات الذكاء: Intelligence tests

تعتبر هذه الاختبارات من أكثر الاختبارات شيوعاً واستخداماً في الصناعة. وللذكاء أكثر من تعريف، وفقاً لـ Binet-Simon فإن الذكاء سمة أو خاصية عامة وتعني القدرة على الفهم الادراكي والاستجابة، وهي تعني مدى اليقظة الذهنية لدى الأفراد وقد استطاع Thurstone التمييز بين القدرات الذهنية للفرد، وخاصية الذكاء، وصمم اختبارات لقياس هذه الخاصية كالقدرة

١ ـ Flippo E. B., op. cit P. 160.

على التدليل على الظواهر والمسببات، واستخلاص المعلومات، والتسلسل المنطقي والمنتظم للكلمات وحضور الذاكرة وأبعاد ذلك (كتذكر تفاصيل أحداث ماضية ووقائعها). وقد اتضح من عديد من الدراسات التي تمت بواسطة Ghiselli and Brown عن أهمية واستخدامية اختبارات الذكات في المنظمات، اتضح أنه تتفاوت أهمية الذكاء كمحدد للنجاح في العمل وفقاً لنوع الوظيفة. ويوضح الجدول ٢/٧ أنه توجد علاقة بسيطة بين درجات الذكاء والنجاح في العمل فيما يتعلق بالعمالة العادية.

جدول ٢/٧ يبين معامل المصداقية لاختبارات الذكاء وفاعلية الأداء في عديد من المهن.

المجموعات المهنية أو الوظيفية	متوسط معامل المصداقية الارتباطي	عدد الحالات التي أجريت عليها الدارسة
الأعمال الكتابية	٠,٣٥	٨٥
المستوى الاشراف	٠,٤٠	٩
رجال البيع	٠,٣٣	٤
الوظائف الكتابية في ادارة المبيعات	٠,٠٩	١٨
الخدمات الوقائية	٠,٢٥	٦
العمال المهرة	٠,٥٥	٦
عمال نصف مهرة	٠,٢٠	٤٥
عمالة عادية	٠,٠٨	١٣

أما فيما يتعلق بالوظائف الاشرافية والتي تتطلب مهارة اشرافية، وجد الارتفاع الملموس في معاملات المصداقية الارتباطية فهي تراوحت بين ٠,٤٠ و٠,٥٥ ويعني ضرورة الاهتمام بوجود قياس ملائم للذكاء يتصف بالمصداقية ويتمشى مع الغرض من الاختبار.

٢ ـ اختبارات القدرات والاستعدادات : Aptitude tests

بينما يتصف الذكاء بسمة العمومية ولكن القدرات أكثر تحديداً منه. فهي تقيس ما إذا كان الفرد لديه القدرة أو الامكانية للاستيعاب والقيام بأعباء العمل، إذا ما حصل على القدر المناسب من التدريب، وينصح باستخدام هذه الاختبارات بالنسبة للأفراد الجدد في المجال الوظيفي أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي. وبذلك يكون الهدف هو اختيار الأفراد الذين يتوقع أن يحققوا درجة أعلى في الانجاز الوظيفي بعد إنقضاء فترة التدريب.

ومن أمثلة هذه القدرات تلك الخاصة بالأعمال الكتابية، أو الادارية أو البيعية أو الفنية أو الموسيقية أو اللغوية وأضيف الى ذلك بعض القدرات الفعلية كدرجة الترابط بين حركة اليد والبصر، سرعة تحريك الأصابع واليد.

٣ ـ اختبارات الأداء والانجاز : Achievement

بينما تقيس اختبارات القدرة، المقدرة على التعلم بالتمرين والتدريب، فإن اختبارات الانجاز تتصل بما أنجزه الفرد. فإذا طلب من المتقدمين معرفة شيء ما، فإن الاختبارات تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب منهم معرفته وتصلح هذه في الحرف، كالخراطة والبرادة والكهرباء والميكانيكا وكذلك اختبارات الآلة الكاتبة.

٤ ـ اختبارات الميول : Interest tests

يؤدي الفرد بطريقة أفضل إذا كانت لديه ميول ورغبة للقيام بهذا العمل عما إذا وضع في وظيفة لا تتفق مع رغباته. وتعتبر الميول أحد المؤشرات للنجاح في الوظيفة. ويوجد العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ومن ثم توجيههم إلى الأعمال والوظائف التي تتفق وهذه الميول.

٥ ـ اختبارات الشخصية : Personality tests

تتطلب هذه الاختبارات كما في حالة اختبارات الميول اعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يدخلون هذه الاختبارات لما لذلك من تأثير في تحديد

المراكز الوظيفية المناسبة. والهدف التعرف على درجة التكيف العاطفي والثقة بالنفس والتعاون ولكن البحوث أثبتت أن هذه الخاصة أقل تأثيراً على درجة النجاح في العمل من القدرا ت.

بعد اجتياز الفرد للاختبارات السيكولوجية فإنه يدخل المرحلة التالية وهي المقابلة والتي سنتعرض لها في الصفحات التالية والباقية من هذا الفصل.

المقابلات: Interviewing

تعتبر المقابلة من أكثر الأساليب إستخداماً وقد تكون الوحيدة في مجال الاختيار، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدى صلاحية المتقدم للوظيفة وهذا يعطيها وزن أقل من درجة الوثوق بها كاداة للتقييم. وقد يرجع التفاوت في أراء القائمين بالمقابلة في شخص معين إلى وجود عوامل غير ملموسة يراها القائم باجراء المقابلة ذات دلالة هامة للنجاح في العمل، ودلت الدراسات أنه لم يحدث إتفاق بين إثنان من القائمين بالمقابلة في الرأي بشأن مرشح معين بسبب التقييم الشخصي، ويتطلب هذا اعداداً وتدريباً جيداً لمن يقوموا باجراء المقابلات.

اتضح أنه بالتدريب الجيد للقائمين باجراء المقابلة، والتصميم الملائم للمقابلة، أدى إلى ازدياد درجة المصداقية والوثوق بالمقابلة في مجال الاختيار. حيث اتضح أنه. بالاعداد الجيد للمقابلة مع تدريب القائمين باجراء المقابلات أدى إلى حدوث اتفاق بينهم في تقييم المرشح وزاد معامل الوثوق إلى ٠,٧١، واتضح في دراسة اخرى، أن معامل الارتباط بين تقييم القائمين بالمقابلة وتقييم المشرفين بلغ ٠,٩٩.

أنواع المقابلات: types of interviews

بصفة عامة يوجد نوعين من المقابلات هما: المقابلة الموجهة وغير الموجهة أو قد تسمى المقننة وغير المقننة.

١ ـ المقابلة الموجهة أو المقننة : Directive interview

يتم اعداد قائمة من الأسئلة المشتقة من مواصفات العمل أو الوظيفة، ومثل هذه الأسئلة تسهل مهمة المقابل غير المدرب ولكن بمرور الوقت ومع نمو مهارته، فإنه يبدأ بإجراء المقابلة إبتداء بهذه الأسئلة. واتضح من بحث شمل ٢٧٣ شركة أن ٢٦ ٪ منها فقط هي التي تستخدم المقابلة المقننة، ومن حيث مدة المقابلة فهي تصل في المتوسط ٣٠ دقيقة لعمال الانتاج، و٤٥ دقيقة للأعمال المكتبة.

٢ ـ المقابلة غير الموجهة أو غير المقننة : Non directive interview

هي الأكثر استخداماً في مجالات متعدد غير الاختيار، كالاستشارات، والتحري عن الحوادث والاضرابات. فهذا النوع من المقابلات غير مقنن أو غير مخطط ويعطي للمتقدم للوظيفة الجانب الأكبر في التخاطب. وقد يبدو ظاهراً أن هذا النوع أسهل للمقابل interviewer ولكنه يتطلب درجة عالية من المهارة إذا ما أريد تحقيق هدف المقابلة. وفقاً لهذا الأسلوب فإن المتقدم يعطي المزيد من المعلومات عن نفسه ورغباته وطموحاته ومشاكله. وينبغي توفير المناخ المناسب لإجراء المقابلة بواسطة المتخصصين في هذا المجال، وتختلف مدة المقابلة في المقابلة غير الموجهة عن المقابلة الموجهة، حيث اتضح أنها تبلغ في المتوسط ٩٠ دقيقة لخريجي الجامعات من غير المهندسين وتبلغ بالنسبة للمهندسين في المتوسط حوالي ساعتين وثلاث ساعات بالنسبة للوظائف الادارية والاشرافية.

الشروط والمبادىء الواجب توافرها في المقابلة الجيدة :

تصنف هذه المبادىء والأساسيات للمقابلة الجيدة حسب التتابع المرحلي لها وهي.

١ ـ مرحلة الاعداد.
٢ ـ مرحلة بدء المقابلة.
٣ ـ مرحلة ادارة المقابلة.

٤ ـ مرحلة إنهاء المقابلة.
٥ ـ مرحلة التقييم.

١ ـ مرحلة الاعداد للمقابلة:

يجب أن يكون هناك اعداد مسبق للمقابلات سواء كانت مقننة أو غير مقننة، محددة الزمن أو غير ذلك، ويتطلب هذا تخطيط مسبق مثل الوظيفة أو العمل والمواصفات الخاصة بها، وكيف يتم تقييم ذلك من خلال المقابلة، وإذا لم يتم تخطيط ذلك مسبقاً فإن المقابلة ستدور حول الظاهر ولن تصل إلى لب الموضوع، وبصفة عامة يجب توافر المبادىء والأساسيات في مرحلة الاعداد للمقابلة وهي:

١ ـ ضرورة تحديد أهداف المقابلة:

وفقاً لتحديد هذه الأهداف يمكن معرفة نوعية المعلومات التي يجب استخلاصها من خلال المقابلة، والمدخل لجمع هذه المعلومات من المتقدم، مع مراعاة الا يكون هناك أدنى تضارب مع مراحل الاختيار الأخرى، فلا يجب مثلا جمع كل المعلومات الأساسية التي سبق الحصول عليها في طلب الاستخدام، وقد يمكن تقدير مستوى الذكاء من خلال المقابلة مع بعض الاختبارات البسيطة وغير المكلفة. فالمقابلة هدفها الموضوعي هو التعرف على بعض السمات والخصائص الخاصة بالفرد مثل الطباع، والمقدرة على التكيف الاجتماعي، والاتجاهات والميول، القدرة على التعبير الكلامي واحتمالية التفوق. والغرض من تقييم الفرد هو التعرف على موقفة بالنسبة للأداء ومدخل حفزه للانجاز الجيد، لذلك تتوقف فاعلية المقابلة على الاعداد الجيد لها على ضوء الهدف منها.

٢ ـ ضرورة تحديد مدخل أو أسلوب إنجاز الهدف من المقابلة:

يعني هذا المبدأ تحديد ما إذا كانت المقابلة موجهة أو غير موجهة، وهل يوجد نموذج معين لما يثار من أسئلة أو غير ذلك،كتدوين بعض النقاط أو الاعتماد على الذكرة،وما نوعية المعلومات التي يتم تدوينها خلال المقابلة،وهل تتم المقابل

بواسطة شحص واحد أو يمر المرشح على أكثر من مقابل أو تتم المقـابلة بواسـطة لجنة

٣ ـ حدد بقدر الامكان بعض المعلومات عن المرشح للوظيفة

ويتطلب هذا الاطلاع على طلب الاستخدام قبل اجراء المقابلة

٢ ـ مرحلة بدء المقابلة :

لا بـد من توافـر شروط معينة لاتمـام المقابلة وهي متعلقـة بالمكـان الذي تجري فيه المقابلة، والمناخ النفسي لاتمام المقابلة وهي

١ ـ أن تتم المقابلة في مكان مناسب ومريح مما يحفز المرشح على التحـدث عن نفسه،ولا يجب أن تكون هنـاك أصوات عـالية أو تـوقف المقابلة للرد عـلى التليفون أو التحدث مع السكرتارية فهذه جوانب ذات تـأثير عـلى المتقدم للوظيفة

٢ ـ يجب خلق الجـو النفسي المنـاسب لإجـراء المقـابلة فبـدلاً من الـدخـول مباشرة في الجوانب المتصلة بـالعمل، يجب أن يسبقهـا مناقشـات عامـة أو جـوانب متصلة بطلب الاستخـدام . ثم التطرق تـدريجيـاً للجـوانب التي يرغب المقابل معرفتها عن المتقدم للعمل

٣ ـ مرحلة إدارة المقابلة :

يتم في هـذه المرحلة الحصـول على المعلومـات المطلوبـة وتزويـد المـرشـح بـالحقائق والمعـارف التي يرغب في معـرفتها، لـذلـك يجب تـوافـر عـدة مبـادىء وأساسيات في هذه المرحلة هي :

١ ـ أن يكون المقابل interviewer لديه المقدرة عـلى جعل الآخـرين يرتـاحون إليه،وهذه خاصية تؤدي إلى نجـاح المقابلة . فـالفرد الـذي يجب التخاطب مع البشر ويبدى إهتماماً حقيقياً بذلك،فسوف يحصل منهم على مـا يريـد . فهو يخلق المناخ العام الذي يحفز ويشجع المـرشح للوظيفـة على التحـدث عن نفسه

٢ - يجب توجيه الأسئلة بطريقة تحفز المرشح للوظيفة على الاجابة. فقد يسأله مثلاً أي نوع من الرؤساء تفضل العمل معهم ولماذا. والابتعاد عن الأسئلة التي تحمل الاجابة «بنعم» أو «لا» فقط لأنها لا تكتشف عن طبيعة المتقدم للوظيفة. وأن يترك له الوقت الكافي للتحدث بحرية ليكشف عن حقيقة نفسه.

٣ - استمع بيقظة وانتباه وباهتمام إلى المرشح للوظيفة. ويجب أن يتحلى المقابل بالصبر، والمقدرة على ربط اجابات شخص معين بآخر سبق مقابلته، والربط بين هذه المعلومات وبعض تلك المدونة في طلب الاستخدام.

٤ - مرحلة إنهاء المقابلة:

وكما بدأت المقابلة وتمت بطريقة، جيدة، فيجب أيضاً أن تنتهي بنفس الصورة، لذلك يجب مراعاة في هذه المرحلة ما يلي:

١ - يجب أن يبدو من المقابل بعض العلامات والدلالات على إنتهاء المقابلة.
فلا يجب أن تترك للمرشح الفرصة في السؤال عن متى تنتهي المقابلة، وانما أنهي المحادثة بلطف ود كمؤشر على انتهاء المقابلة، وكوضع القلم جانباً، ودفع الكرسي للخلف، الوقوف أو أي مؤشرات للدلالة على إنهاء المحادثات.

٢ - يجب على المقابل إعطاء المرشح بعض الاجابات أو مؤشرات عن العمل المنتظر. فلا تترك الفرد يفكر فيما يحدث فيما بعد بل أذكر له ما الخطوة التالية بعد المقابلة، اما الاستمرار والمرور للخطوة التالية في إجراءات الاختيار أو انه لا يتوام مع مواصفات العمل.

مرحلة التقييم:

بعد اغلاق باب الغرفة، يجب على المقابل مزاولة تقييم المرشح، لأن المعلومات لا زالت حاضرة في ذهنه، فإذا لم يدون بعض النقاط فالتفاصيل

حاضرة. وإذا ما استخدم قائمة لترتيب للمرشحين فيجب مراجعة هذه القائمة واستكمالها. ويجب أخذ قراراً بأولئك الذي لم يتم رفضهم أو قبولهم عند هذه المرحلة.

بالاضافة إلى تقييم المرشح، يجب أن يقيم المقابل نفسه أيضاً، فالمقابلة هي فن في حد ذاتها ويمكن تنمية ذلك من خلال الممارسة وتدارك الأخطاء.

وبعد اختيار عدد من الأفراد لشغل وظائف معينة، فيجب إعدادهم وتدريبهم قبل الحاقهم بهذه الأعمال، ويعتبر التدريب محور الدراسة في فصل قادم تحت عنوان التدريب والتنمية الإدارية.



الفصل الثامن

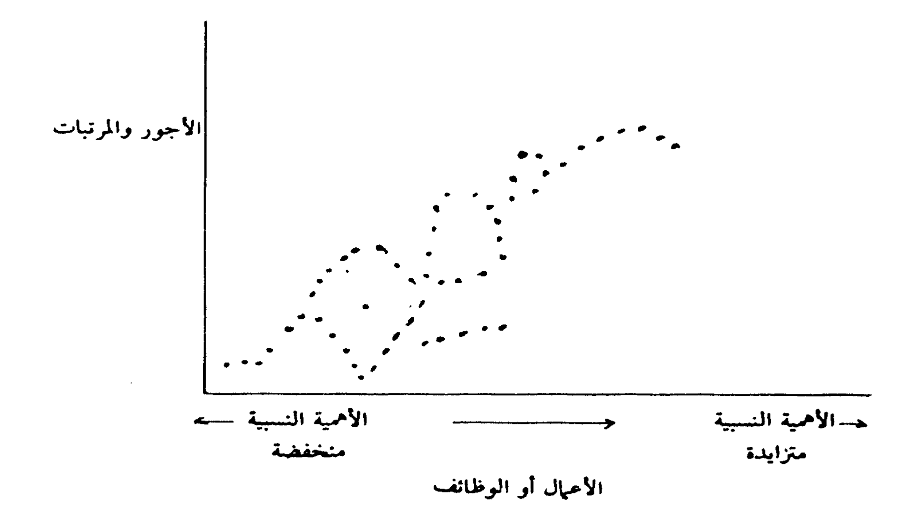
تقييم الوظائف والأجور

من الأهداف الرئيسية لوضع هيكل للأجور والمرتبات هو ضمان حصول الفرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته، ووفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على الشركة أن تحدد بطريقة[1] منطقية ودقيقة متطلبات الوظيفة، وبالتالي الأهمية النسبية لها.

يمكن من خلال تحليل الوظيفة ووضع مواصفاتها التعرف على التبعات المترتبة على شغلها، والمواصفات الشخصية للقائم بها، وبذلك نحصل على البيانات الضرورية واللازمة لتقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل منها من البطاقات الخاصة بمواصفات الوظائف والأعمال.

الهدف المباشر من تقييم الوظائف هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور داخل الشركة، الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة، وتتمشى معدلات الدفع هذه بما هو سائد خارج الشركة، بينما التفاوت يرجع إلى الاختلاف في المواصفات، وبذلك يبدو التقارب في الأجور للوظائف المتماثلة (قد يرجع هذا الاختلاف إلى الأقدمية في الوظيفة) ويمكن من خلال النظر إلى خريطة الانتشار للأجور لشركة ما معرفة ما إذا كانت هذه الأجور متسقة مع أعباء الوظائف أم لا كما يوضحه الشكل ٨/١ التالي.

١ـ Chrudon H. J. & Sherman A. W., Personnel management 2 ed. New York: South - western Publishing Co., 1963 P. 542.



يتضح من الشكل ٨/١ أنه لا يوجد إتساق بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المناظر لها، فالمحور الأفقي يبين هيراركية الوظائف بدءاً بالوظائف الأقل أهمية فالأكثر أهمية وهكذا. . . بينما المحور الرأسي يشير إلى معدل الدفع للوظيفة المعينة. فإذا كان هناك إتساق بين المغيرين (الأهمية النسبية[1] للوظيفة، وما تحصل عليه من أجر) لوجدنا أن الوظيفة الأعلى من حيث الأهمية تحصل على أجر أكبر من الوظيفة الأقل أهمية، وشكلت النقاط الممثلة للوظائف وما يناظرها من أجور خط مائل لأعلى يتجه إلى اليسار.

ويجب أيضاً مراعاة الاتساق بين هيكل الأجور للشركة وهياكل الأجور للشركات المماثلة والأجور السائدة في المجتمع. فقد تأخذ الشركة بأحد أنظمة الأجور السائدة كما هو تماماً. ويتطلب هذا معرفة الأنظمة السائدة واختيار أنسبها، ولكن يلاحظ تدخل النقابة من خلال المساومات الجماعية للتوصل إلى

١ - Flippo E. B., op. cit. P. 281.

نظام ملائم للأجور. لذلك يلاحظ في حالة وجود نظام لتقييم الوظائف فإنه يخفض من مجال ونطاق المفاوضة من جانب النقابة بشأن الأجور بينما سيدور نشاط النقابة حول تحقيق نوع من الاتساق بين هيكل الأجور للشركة والأنظمة السائدة في المجتمع. وبذلك نجد أن تقييم الوظائف يحدد شكل هيكل الأجور بينما المساومات الجماعية للنقابة انما تهدف إلى تحديد مكان الهيكل ككل مقارنة بالأنظمة السائدة للأجور.

وبذلك نجد أن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من الاتساق لهيكل الأجور للشركة ثم نوع من التجانس والاتساق بين هيكل الأجور للشركة والهياكل السائدة في المجتمع ولا شك أن هذا يؤدي إلى تحقيق نوع من الرضا لكل من العامل وصاحب العمل.

ولكي يتم تحديد الأهمية النسبية للوظائف وفقاً لمدخل منظم فإن الأمر يتطلب توافر عدد من المتطلبات الضرورية وهي:

١ - لا بد من توافر تحليل للوظيفة ومواصفات لها محددة وواضحة ودقيقة، حيث يمكن بناء على ذلك الحصول على المعلومات الخاصة بعوامل القياس والمقارنة.

٢ - أن يصدر قرار بتحديد مجموعة الوظائف التي يشملها برنامج التقييم. فغالباً ما توجه برامج مستقلة وخاصة بكل من الوظائف الانتاجية والخدمات المتصلة بها، وأخرى خاصة بالوظائف الكتابية وللشئون الإدارية، والبحثية، والمهنية، الإدارية.

٣ - نجاح النظام يتوقف على تسويق فكرته بين الداخلين في البرنامج واقناعهم بأن البرنامج يحقق العدالة والمساواة لكل من العامل ورب العمل.

أهمية وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف:

بينما تحاول معظم الشركات الربط بين أجر الوظيفة ومتطلبات الأداء، فإن الأجر يعكس أيضاً رأى المديرين بخصوص أهمية هذا العمل أو أن هذا الأجر الذي يمكن التوصل إليه من خلال المفاوضات بين الادارة والنقابة. وإذا

ما تم تحديد الأجر وفقاً لأي من الأنظمة فإنه غالبا ما يكـون مثار شكـوى وريبة الفرد في عدم وقته.

إذا ما تم تحديـد الأجر وفقـاً لأساس مـوضوعي فـإنه يبعث الثقـة به من جانب الفرد ومن هـذا المنطلق فـإن الأمر يتـطلب وجود بـرنامـج رسمي لتقييم الوظائف، ومن ثم تحديد الأجـر المناسب والعـادل للوظيفة بـالمقارنـة بغيرهـا من الوظائف وعلى ضوء المواصفات الخاصة بها.

الفوائد الناجمة عن وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف:

يترتب على وجود هذا البرنامج امكانية تحديد الأهمية النسبيـة لكل وظيفـة داخـل الشركـة إستنـاداً للمعلومـات المستخلصـة من تحليـل العمـل وتحـديـد المواصفات أو المتطلبات الخاصة بهـا. فرغم أن تقييم العمـل أو الوظيفـة لا يتم بالكامل على أساس علمي وأنه يتضمن التقـدير والحكم الشخصي، ولكن هـذا التقدير يتم على أسس موضوعية طـالما أنـه يتم على ضـوء الحقائق المستمـدة من متطلبات الوظيفة أكثر مما يعتمد على الأراء الشخصية.

ومع أن تقييم العمل يتم أساساً بهدف وضع نظام للأجور والمرتبـات، فإن يفيد في مجال الـبرامج المتعلقـة بالأفـراد من نواحي أخـرى، فهو يؤدي إلى تفهم الفرد لسياسات وممارسـات الشركة فيـها يتعلق بالأجـور والمرتبـات، وبهذا يمكن التعـرف عـلى مـدى جهـد الادارة في بنـاء نـظام لـلأجـور بمـا يحقق العـدالـة والموضوعيـة، واذا ما بـدت بعض الشكاوي حـول نظام الأجـور، فإن وجـود برنامـج أو خطة رسميـة كفيل في حـد ذاته لتخفيض هـذه الشكاوي في الأجـل الطويل.

ومن ناحية أخـرى، يسـاعـد تقييم الوظـائف في تزويـدنا بمعلومـات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، وفي التعرف على خـطوط السلطة، ومنافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظـائف، ولا شك أن مثـل هذه المعلومات تفيد في مجال اعداد برامج تدريب الأفراد، والترقية، والنقل، وغيرهـا من الوظائف التي تمارسها ادارة الأفراد.

يمكن أيضاً من خلال عملية تحليل وتقييم العمل التعرف على المخاطر أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة كل من الأفراد والشركة.

من المسئول عن القيام بتقييم الوظائف:

تقع مسئولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على ادارة الأفراد، فعندما يكون حجم الشركة كبيراً، يسند إلى قسم الأجور والمرتبات التي تتبع ادارة الأفراد لأدارة مثل هذا البرنامج، ونفس الشيء بالنسبة تحليل العمل وتصنيف الوظائف، حيث يتولى الأفراد في هذا القسم أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف كالأعمال الكتابية والاحصائية والتحليلية، بينما تتولى عادة لجنة القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات أو شرائح بناء على عملية التقييم ومن ثم ربط الأجور.

تتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن ادارة الأفراد والادارات التشغيلية، لأنه من الأفضل أن تقوم لجنة بذلك بدلاً من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين. ويرجع ضم ممثلين عن الادارات في اللجنة لأن هؤلاء الأعضاء أكثر إلماماً ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، ولهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة على هذا البرنامج، وحتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال، ونظراً لأن هذه العملية ذات جوانب فنية متخصصة، فإنه من الملائم الاستفادة من الخبرات المتخصصة في هذا المجال.

يؤدي إستخدام الاستشاريين إلى إعطاء البرنامج الدفعة القوية لانجاحه وتقليل الأخطاء في عملية التقييم، وإذا ما تم وضع البرنامج فإنه ينبغي تنفيذه والمحافظة عليه، لذلك يتطلب الأمر وجود متخصص في هذا المجال لتدريب الأفراد المناط اليهم متابعة تنفيذه.

ومن أهم الشروط اللازمة لنجاح مثل هذا البرنامج، توافر التأييد والتعضيد من جانب الادارة، ورغبتها في حل المشاكل الخاصة بالأجور والمرتبات، وبناء

هيكل يتصف بالعدالة قائم على أساس تقييم الوظائف، وأن يشعر كل فرد في التنظيم بالرغبة الصادقة من جانب الادارة للموازنة بين الأجور والأعباء المترتبة على الوظيفة، ولا يتحقق هذا أيضاً إلا إذا وجد البرنامج المقنع لكل من العمال والنقابة بأنه يحقق مصالحهم مما يخلق التعاون لانجاحه.

الطرق المختلفة لتقييم الوظائف:

يتم تحديد الأهمية النسبية لمختلف الوظائف داخل الشركة، وذلك اما بمقارنة كل وظيفة بأخرى، أو بمقارنة هذه الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة وتعد هذه الشرائح مسبقاً مع تحديد المواصفات الخاصة بكل منها. وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين.

١ - الطرق غير الكمية:

أ - طريقة الترتيب Job Ranking System [١].

ب - طريقة التدريج أو التصنيف لدرجات Job Classification [٢].

٢ - الطرق الكمية:

أ - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison System [٣].

ب - طريقة النقط Point System [٤].

ويصور الجدول ١/٨ التالي مقارنة بين هذه الطرق.

أسس المقارنة	مجال المقارنة	
	العمل كوحدة (الطرق غير الكمية)	مقارنة المكونات أو العوامل المكونة للعمل (الطرق الكمية)
مقارنة وظيفة بأخرى	(١) طريقة الترتيب	(٤) طريقة مقارنة العوامل
مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة	(٢) طريقة التدريج والتصنيف لدرجات	(٣) طريقة النقط.

فالطرق غير الكمية لا تتطلب إستخدام مواصفات العمل وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به، حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها، أما الطرق الكمية فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل حيث يتم إختيار عوامل المقارنة، وكيفية قياسها، لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة. ويلاحظ أن الطرق الكمية الأكثر إنتشار حيث اتضح أن طريقة النقط مستخدمة[1] في ٧٥ ٪ من الشركات التي تأخذ بنظام تقييم الوظائف.

وتختلف الطرق السابقة فيما بينها من حيث الشيوع والاستخدام، ففي دراسة خاصة حول استخدام هذه الأساليب في تقييم الوظائف، حيث شملت هذه الدراسة[2] ٣٢٢ منظمة اتضح أن عدد الشركات المستخدمة لكل منها، ونسبة ذلك كما يلي:

الطريقة المستخدمة في التقييم	عدد الشركات المستخدمة	النسبة
طريقة الترتيب	٣	٪ ٠,٩
طريقة التدريج والتقسيم لدرجات	٥٥	٪ ١٧,١
طريقة النقط	١٢٣	٪ ٣٨,٢
طريقة مقارنة العوامل	٧٥	٪ ٢٣,٣
مزيج من الطرق السابقة	٦٦	٢٠,٥
اجمالي	٣٢٢	٪ ١٠٠

يتضح من الجدول ٢/٨ أن الطرق الكمية هي الأكثر انتشاراً واستخداماً من الشركات التي لديها نظام لتوصيف الوظائف وتحديد مواصفاتها.

١ - Flippo E. B., op. cit. P. 283

٢ - Chruden H. J., Sherman A. W., op. cit. P. 544.

أولاً: الطرق غير الكمية لتقييم الوظائف:

١ ـ طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم حيث يتم بواسطتها ترتيب الوظائف وفقاً للأهمية النسبية لكل منها. وعند استخدام هذه الطريقة فإن الأمر يتطلب توافر توصيف مختصر لكل وظيفة على كارت خاص، حيث يتم ترتيب هذه الكروت حسب الأهمية النسبية لكل منها، وقد لا يتم ذكر اسم الوظيفة أعلى الكارت، وقد تتم عملية الترتيب هذه بواسطة لجنة تتداول بينها هذه الكروت مع وجود تعليمات بترتيبها بصرف النظر عن الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف حالياً، أو الأجر الذي يعطي لها، ومن هذا يتضح أنه يتم تقييم الوظيفة ككل أو كوحدة بالمقارنة بغيرها من الوظائف، ولذلك لا يتم التركيز على عوامل خاصة لاجراء هذه العملية.

ويوجد العديد من الأساليب لتحقيق هذه الغاية:

الأسلوب الأول:

حيث يتم تحديد أعلى وظيفة وأقل وظيفة (من حيث الأهمية) وتستخدما كمعايير للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى.

وبذلك تشكلا نقطة الانطلاق للحكم والتقييم:

الأسلوب الثاني:

اسلوب المقارنة الزوجية The paired - comparison - technique، حيث تقارن كل وظيفة بالوظائف الأخرى في نفس الوقت.

الأسلوب الثالث:

استخدام لجنة للتقييم، وفقاً لهذا الأسلوب، حيث تقوم اللجنة بترتيب الوظائف، وأياً كان الأسلوب المستخدم فإنه يعتمد إلى حد كبير على التقدير والحكم الشخصي في التقييم، ولكن بصفة عامة يعتبر تقييم الوظائف عن طريقة

لجنة أكثر دقة مما لو قام بذلك فرد واحد. ويساعد وجود اللجنة على تسويق الفكرة طالما أنها أكثر موضوعية وأقل تحيزاً من فرد واحد.

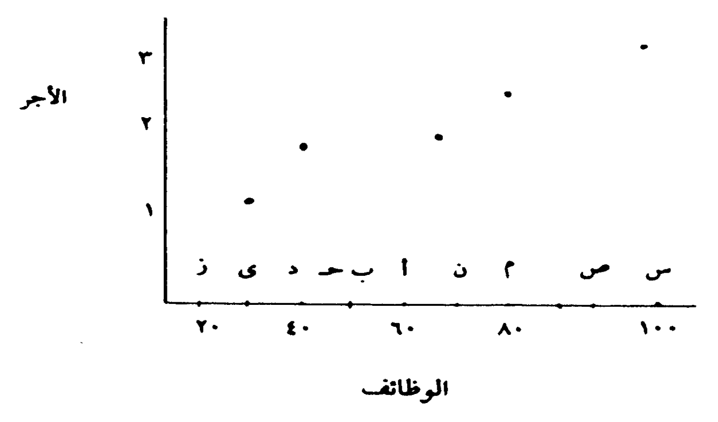
الأسلوب الرابع:

يقوم على استخدام الخريطة التنظيمية كأساس لتقييم الوظائف إذا ما وجدت، ولا يجب أن يتجاوز تقييم الوظائف الترتيب المعتمد بالخريطة التنظيمية، وإذا اتضح ضرورة مخالفة الترتيب المتبع في الخريطة، فإن الأمر يتطلب تعديل الخريطة وفقاً ما يسفر عنه التقييم.

تنطوي طريقة ترتيب الوظائف على عديد من النقائص رغم ما تتميز به من البساطة الا أنه قد يترتب على استخدامها في تقييم الوظائف صعوبة تطبيقها على كل الوظائف، خاصة إذا كانت هذه الوظائف كثيرة، بالاضافة إلى عدم وجود، شرائح أو درجات لاستخدامها كأساس للحكم، ففي كل حالة أو وضع يتطلب لها معايير خاصة بها، لذلك فمن الصعب تفسير النتائج المترتبة على عملية التقييم وفقاً لهذا المدخل، ونتيجة لذلك فإن يتم ترتيب الوظائف في شكل قائمة وحسب أهميتها وفقاً للنموذج التالي:

الوظيفة	الرتبة (الترتيب)
س	١
ص	٢
م	٣
ن	٤
أ	٥
ب	٦
ج	٧
د	٨
ى	٩
ز	١٠

هل يمكن الافتراض بأن الفرق بين الوظائف س، ص يساوي الفرق بين الوظائف ص، م أو الفرق بين الوظائف م و ن؟ من الواضح أن هذا الاختلاف غير متماثل. وبذلك فإنه يمكن ادخال أسلوب خامس لتصحيح هذا الوضع إلى حد ما، حيث يمكن رصد هذا الترتيب كما هو مبين بالشكل ١/٨ التالي، حيث تحتل الوظيفة س الترتيب الأعلى (المرتبة العليا) وهي تقع بعيدة عن نهاية المحور السيني، ويتطلب الأمر بعد ذلك الحكم على درجة التقارب بين س، ص، وأن ص تقع على بعد مسافة مامن س، ولمعرفة هذه المسافة ودرجة القرب بينهما من خلال متطلبات أو مواصفات كل منهما (س، ص)، ثم مدى التقارب بين م، ص؟ ولا يختلف هذا الترتيب كما هو موضح بالرسم، الا فيما يتعلق بضرورة معرفة درجة المسافة بينهما للدلالة على التمايز بين الوظيفتين.



الوظائف

يمكن تحويل الترتيب والبعد بينها إلى أجور وذلك باجراء مسح للأجور الخاصة بالوظائف الرئيسية ثم اعداد منحنى للأجور. فمثلاً تحدد الأجور الخاصة بالوظائف ي، ب، أ، س، وعلى صدى هذه البيانات المتعلقة بهذه الوظائف يمكن رسم خط أو منحنى الأجور الذي يمر بالنقاط الخاصة بأجور هذه الوظائف.

٢ ـ طريقة التدريج أو التصنيف إلى درجات أو شرائح Job - Classification

تعتبر هذه الطريقة أفضل من طريقة الترتيب، حيث تتطلب تصنيف وتجميع الوظائف في شرائح أو درجات وفقاً لعدد من المعايير المساعدة في تحديد الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة. لذلك يحدد التوصيف الخاص بكل شريحة أو درجة، ويتم على ضوء ذلك المقارنة بين مواصفات الوظائف والتوصيفات الخاصة بهذه الشرائح، وبهذا تنتهي إلى وضع هذه الوظائف في الشرائح المناظرة لكل منها.

يتوقف عدد الشرائح أو الدرجات على سياسة الشركة، وعدد ونوع الوظائف المطلوب تصنيفها وتجميعها في شرائح.

يتضح من هذا أن تقييم الوظائف حسب طريقة التقسيم لشرائح تتطلب:

١ - تحديد عدد الدرجات أو الشرائح.
٢ - وضع توصيف لكل درجة أو شريحة.
٣ - وجود توصيف لكل وظيفة.
٤ - تتم المقارنة بين التوصيفات للوظائف وتوصيفات الشرائح، ومن ثم توزيع هذه الوظائف على الشرائح التي تنتمي اليها.

ويوجد مدخلين لاتمام التقييم وفقاً لهذه الطريقة:

● **المدخل الأول:**

بعد وضع التوصيف لكل شريحة تقارن الوظائف ثم توزع على الشرائح أو الدرجات التي تنتمي إليها أولاً. فمثلاً إذا فرض أن الوظيفتين س، ص تنتميان إلى شريحة واحدة، والوظائف أ، ن، م في شريحة أخرى.

وهذا يعني أنه بناء على التقييم تم تكوين شريحتين.

● **المدخل الثاني:**

ان تقوم لجنة بالاعداد المسبق للشرائح، وتوصيف لكل منها، ويتم الاسترشاد بذلك، وتطبيقه أولاً على عدد من الوظائف الرئيسية المعروفة قبل التطبيق على بقية الوظائف للتحقق من انها ستعطي نتائج مناسبة.

كما يجب ملاحظة أن كل وظيفة لا بد وأن تنتمي إلى شريحة واحدة فقط ثم يتم معالجة الوظائف داخل كل شريحة وتحديد الأجر المناظر لكل منها.

يلاحظ أن هذه الطريقة تقترب من الطرق الكمية، والاختلاف أنها تأخذ العمل كوحدة ثم تحدد الشريحة التي ينتمي إليها.

أما في الطرق الكمية فهي تأخذ بنظام الشرائح أيضاً، إلا أنها تحدد العوامل المعيارية للمقارنة بين الوظائف.

تنطوي هذه الطريقة على عدد من العيوب: أنها تنطوي على العموميات في التعريف والتحديد للشرائح والدرجات، مما يترتب عليه عديد من المشاكل بين شاغلي هذه الوظائف والادارة.

والناحية الأخرى أنها تتطلب عدة أنظمة لوضع الوظائف المختلفة في شرائح، مثال ذلك وجود توصيف للشريحة الخاصة بالوظائف المكتبية، وهي تختلف إلى حد كبير عن تلك التي تستخدم في الوظائف الانتاجية.

٣ ـ طريقة النقط: Point System

تعتبر هذه الطرق من أكثر الطرق إستخداماً في مجال تقييم الوظائف، وهي تتسق مع طريقة مقارنة العوامل حيث أنهما يقوما على تفصيلات أكثر واستنادهما على أسس كمية، ومدخل تحليلي لقياس الأهمية النسبية.

تقوم هذه الطريقة على عدة خطوات متتالية وهي:

١ ـ أدرس الوظائف المطلوب تقييمها، ثم حدد العوامل أو السمات التي تستخدم كأساس لتحديد الأهمية النسبية أي عوامل المقارنة للوظائف.

٢ ـ حدد الشرائح أو الدرجات أو المستويات الوظيفية المطلوبة، ويتم على ضوء ذلك مقارنة كل عامل من العوامل الخاصة بهذه الشرائح بالعوامل المناظرة للوظائف المراد تقييمها.

٣ ـ أعد توصيف لكل عامل ولكل شريحة حتى يمكن مقارنة ذلك بالوظائف.

٤ ـ أعطي أوزان لهذه العوامل ثم أوزان لكل عامل من العوامل الفرعية المندرجة تحت العامل الرئيسي وفقاً للأهمية النسبية بالنسبة للشركة.

● ضرورة وجود دليل للتقييم:

يجب أن يتضمن هذا الدليل على العوامل الرئيسية والفرعية والنقط المناظرة لكل منها، وعلى أن تكون هذه العوامل مرتبطة بالوظائف المراد تقييمها. فأي وظيفة تنطوي بصفة عامة على أربعة عوامل رئيسية هي:

١ ـ مستوى المهارة Skill

٢ ـ درجة المسئولية Responsibility

٣ ـ المجهود الذهني والجسماني effort

٤ ـ ظروف العمل work environment

وتشكل قيم هذه العناصر الأجر الذي يحصل عليه الفرد، ويختلف عدد العوامل التي ينطوي عليها أي نظام من تنظيم لآخر، فقد تقتصر منظمة على الأربعة عوامل السابقة، وغالباً ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العوامل الفرعية قد تصل إلى ١٠ أو ١١ عامل فرعي وهي كما في الجدول ٢/٨ التالي:

العوامل الرئيسية العوامل الفرعية	المهارة Skill	المسئولية Responsibility	المجهود Effort	ظروف العمل Work conditions
	● درجة الثقافة والتعليم ● الخبرة ● المبادأة والابتكار	● المسئولية عن الآلات ● المسئولية عن المواد أو المنتج ● المسئولية عن الآخرين ● مسئولية العمل مع الآخرين	● البدني ● العقلي والبصري	● ظروف التشغيل ● المخاطر

ويوضح الجدول ٣/٨ التالي طريقة ترتيب العوامل الرئيسية والفرعية وعدد النقط لكل منها بالمقارنة بالشريحة التي تنتمي إليها.

جدول ٣/٨ يبين عوامل المقارنة والنقط المناظرة لها.

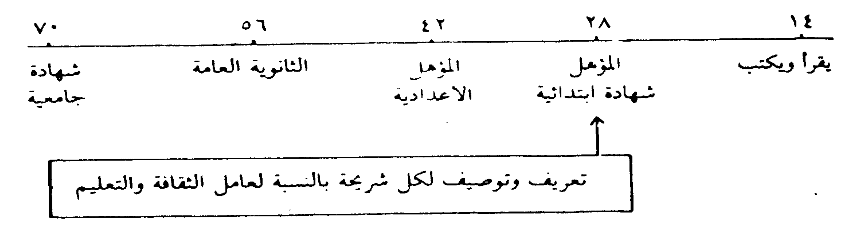
العوامل / الدرجات أو الشرائح	الشريحة (١)	الشريحة (٢)	الشريحة (٣)	الشريحة (٤)	الشريحة (٥)
المهارة					
١ ـ مستوى الثقافة والالمام بالعمل	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
٢ ـ الخبرة	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
٣ ـ المبادأة والابتكار	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
المجهود					
٤ ـ المجهود البدني	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
٥ ـ المجهود العقلي والبصري	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
المسئولية					
٦ ـ المسئولية عن الآلات	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٧ ـ المسئولية عن المواد والمنتج	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٨ ـ المسئولية عن سلامة الآخرين	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٩ ـ العمل مع الآخرين	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
ظروف العمل					
١٠ ـ ظروف التشغيل	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
١١ ـ المخاطر	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

كما هو ملاحظ أن كل عامل تم تقسيمه إلى خمس شرائح أو درجات، ويرجع عدد الشرائح الخاصة بكل عامل حسب أهميته ومدى إمكانية تكوين هذه الشرائح وتوصيفها والتمييز بينها. فمثلاً، عامل الخبرة في الجدول السابق، أعطى له وزن أكبر ويتفاوت هذا الوزن من شريحة لأخرى، وفقاً لتفاوت الوظائف، وقد يتم تقسيمه إلى ثمانية شرائح بدلاً من خمسة.

يلاحظ أيضاً بالنسبة للعامل الخاص بظروف التشغيل (السطر العاشر من

الجدول) يمكن تقسيمه إلى ثلاث شرائح بدلاً من خمس شرائح إذا كانت عدد النقاط الخاصة به صغيرة نسبياً مقارنة باجمالي عدد النقط

فمثلاً نجد التوصيف الخاص بالشرائح الخاصة بعامل الثقافة أو التعليم وعدد النقط المناظرة لكل شريحة تتم كما يلي: «الشرائح الخاصة بعامل الثقافة والتعليم».



يلاحظ أنه تم توزيع اجمالي نقط عامل الثقافة (٧٠ نقطة) على العوامل الفرعية. باستخدام طريقة المتوالية الحسابية. فالشريحة الأولى من الوظائف تتطلب فقط القراءة والكتابة وخصص لها ١٤ نقطة، بينما تلك التي تتطلب شهادة جامعية يوزع عليها ٧٠ نقطة أي الحد الأقصى لعدد النقط لهذا العامل، وبعد تحديد القيم الخاصة بالشرائح لعامل الثقافة، يمكن بعد ذلك مقارنة أي وظيفة بهذا العامل كمقياس وتحديد النقطة المناظرة وفقاً للشريحة التي ينتمي اليها. وهكذا بالنسبة لبقية العوامل الأخرى.

يعني ما سبق أنه بعد تحديد الشرائح، وتحديد العوامل الرئيسية والفرعية، وعدد النقط لكل عامل وفقاً للشريحة التي ينتمي اليها، يتم قراءة مواصفات كل وظيفة بدقة ومناظرة ذلك بالمواصفات الخاصة بكل شريحة، وبعد تحديد هذه الشريحة التي تنتمي اليها الوظيفة بالنسبة لعامل معين يعطي له الوزن الذي يستحقه في شكل عدد النقط، وتجري نفس العملية بالنسبة لبقية

العوامل، ثم في النهاية تجمع عدد النقاط التي حصلت عليها الوظيفة من التقييم ويتم ترتيب الوظائف وفقاً لإجمالي عدد النقط لكل وظيفة.

● مميزات وعيوب طريقة النقط:

أهم المزايا:

١ - يتم التقييم للوظائف على أساس المكونات وليس على أساس الوظيفة كوحدة، ويؤدي هذا إلى تحقيق الموضوعية أكثر مما هو موجود بالطرق غير الكمية وبالتالي تدنية التحيز الشخصي في التقييم.

٢ - بناء على تحديد النقط للوظائف التي تم تقييمها فإنه من السهل بعد ذلك تجميعها في شرائح ومن ثم تحويلها إلى قيم مالية.

٣ - أنها تستند على المواصفات الخاصة بكل وظيفة ومقارنتها بالعوامل المختارة والمثبته في دليل التقييم، بالعوامل الخاصة بكل وظيفة ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل عامل وما يستحقه من عدد من النقط، ومن مجموع النقط الخاصة بكل وظيفة يتم تحديد أهميتها.

العيوب:

١ - صعوبة وضع دليل موحد إرشادي يمكن الاستناد عليه في تقييم مختلف الأعمال والوظائف، فقد تتضمن وظيفة ما عامل معين يستحق عدد من النقط أعلى من الحد الأقصى للنقط المبينة بالدليل. بينما وظائف أخرى قد تحتوي على عوامل لا يشتمل عليها الدليل.

٢ - أيا كان الأسلوب المستخدم لاعطاء أوزان لمختلف العوامل الخاصة بالوظائف فإن هذا التوزيع والتخصيص للنقط لا يكون دقيقاً.

٣ - توجد أيضاً مخاطر من احتمال أن هذا الدليل وما ينطوي عليه من عوامل وما يناظرها من نقاط قد تم وضعه بطريقة مظهرية ويضفي عليه موضوعية غير حقيقية.

٤ ـ طريقة مقارنة العوامل : Factor Comparison System

تم التوصل إلى هذه الطريقة بواسطة[1] Eugene Benge في عام ١٩٢٦ وهي تتماثل مع طريقة النقط من حيث أنه يتم التقييم للوظائف وفقاً لمقارنة عامل بعامل. أما الاختلاف بين الطريقتين هو: أنه في طريقة مقارنة العوامل، يتم تقييم الوظائف وذلك بمقارنة مواصفات هذه الوظائف بالمواصفات الخاصة بمجموعة من الوظائف الرئيسية المختارة من داخل الشركة (وظائف معيارية)، وتمثل هذه الوظائف المختارة، الشرائح أو الدرجات.

وفقاً لذلك يتم إختيار الوظائف الرئيسية المعيارية الممثلة للشرائح، ووضع مواصفات هذه الوظائف، ثم مقارنة المواصفات للوظيفه بالمواصفات المماثلة للوظيفة المعيارية، ومن ثم توجه الوظيفة إلى الشريحة التي تنتمي إليها. ففي طريقة النقط تتحدد شريحة الوظيفة من مجموع عدد النقط الخاصة بعوامل المهارة، المجهود البدني، العقلي، المسئولية، ظروف العمل، أما في طريقة مقارنة العوامل فإنه يتم مقارنة المواصفات الخاصة بهذه العوامل للوظائف موضع التقييم ومقارنتها بالمواصفات الخاصة بالعوامل المناظرة للوظائف المعيارية وبهذا يمكن تحديد الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة.

● الخطوات الواجب اتباعها للتقييم وفقاً طريقة مقارنة العوامل:

١ ـ حدد الوظائف المعيارية والممثلة لمجموعات الأعمال أو الوظائف المختلفة بالمنظمة.

٢ ـ حدد القيم المالية لكل عامل فرعي لكل من الوظائف المعيارية.

٣ ـ رتب الوظائف المعيارية حسب القيم المالية لكل من هذه العوامل.

٤ ـ حدد شرائح أو الدرجات المناظرة للوظائف المعيارية.

٥ ـ قم بتقييم الوظائف غير الرئيسية بالمقارنة بهذه الشرائح.

---

١ ـ Chruden H. J., Sherman A. W., Ibid P. 551.

٦ - حدد موضع كل وظيفة من الوظائف غير الرئيسية وفقاً للشريحة التي تنتمي إليها.

أولاً: اختيار الوظائف المعيارية (الرئيسية):

يتم في هذه المرحلة إختيار عدد من الوظائف الرئيسية والتي يتوقف عددها حسب الشرائح أو الدرجات المراد تكوينها، وعلى أن تكون هذه الوظائف ممثلة لمختلف الأعمال، ومتفاوتة من حيث درجة الصعوبة. ثم يتم وضع توصيف هذه الوظائف والمواصفات الدقيقة لها.

ويجب مراعاة بالنسبة للأجور الخاصة بهذه الوظائف، توافر الاتساق المنطقي بين الأجور سواء داخل المنظمة أو مع الأجور خارج الشركة، وبحيث لا تكون هذه الأجور مثار للشكوى والجدل وعادة ما يتراوح عدد هذه الوظائف ما بين ١٥، ٢٠ وظيفة.

ثانياً: تحديد القيم المالية لكل عامل من العوامل الخاصة بالوظائف الرئيسية:

تشتمل هذه الخطوة على توزيع الأجر الخاص بكل وظيفة من الوظائف المعيارية على العوامل الخاصة بها، ويتم هذا التوزيع عادة بواسطة أعضاء لجنة كل على حدة، وعلى فترات مختلفة، حتى تصل إلى توزيع عادل للأجر على العوامل المكونة للوظيفة، ومن ثم تصل في النهاية إلى توزيع موحد من خلال اللجنة. ويبين الجدول ٨/٤ التالي كيفية توزيع الأجر على العوامل المكونة للوظيفة بواسطة اللجنة (أنظر للعمود الخاص بالأجر لكل من العوامل الخمسة الرئيسية المكونة للوظيفة).

جدول ٨/٤ يبين توزيع الأجر على العوامل الخاصة بالوظيفة

الوظيفة	الأجر الحالي	المهارة		المجهود الذهني		المجهود البدني		المسئولية		ظروف العمل	
		القيمة المالية	الترتيب	القيمة المالية	الترتيب	القيمة المالية	الترتيب	القيمة المالية	الترتيب	القيمة المالية	الترتيب
د	١,٩٣	٠,٤٦	٢	٠,٥٤	١	٠,١٥	٥	٠,٥٠	١	٠,٢٨	٤
ى	١,٧٧	٠,٣٠	٤	٠,٣٩	٣	٠,٤٥	١	٠,٢٩	٣	٠,٣٤	٢
ن	١,٦٣	٠,٥٣	١	٠,٤٧	٢	٠,١٢	٦	٠,٤٢	٢	٠,٠٩	٦
ف	١,٤٧	٠,٤٠	٣	٠,٣٣	٤	٠,٢٨	٣	٠,٢٤	٤	٠,٢٢	٥
ج	١,٢٨	٠,٢٤	٥	٠,١٥	٥	٠,٢٧	٢	٠,٢٠	٥	٠,٣٢	٣
ل	١,٠١	٠,٢٠	٦	٠,٠٥	٦	٠,٢٣	٤	٠,١٦	٦	٠,٣٧	١

- يتم ترتيب الوظيفة بالنسبة لكل عامل حسب القيمة المالية المعطاة لهذا العامل.

ثالثاً: رتب الوظائف وفقاً للقيم المعطاة لكل عامل:

الخطوة الثالثة هي ترتيب الوظائف وفقاً للقيم المالية المعطاة لكل عامل من العوامل المكونة لكل وظيفة، كما هو مبين بالجدول السابق بالعمود الخاص بالترتيب. وينتج عن هذه الخطوة إعداد جدول بترتيب الوظائف وفقاً للقيم المالية للعوامل المكونة لكل من هذه الوظائف، ويتم مقارنة هذا الترتيب بالترتيب الخاص بالوظائف دون الأخد في الحسبان القيم المالية لهذه العوامل كما يظهره الجدول ٨/٥ التالي:

جدول ٨/٥ مقارن للترتيب وفقاً للقيم المالية والترتيب ووفقاً للأهمية النسبية.

الوظيفة	المهارة		المجهود الذهني		المجهود العضلي		المسؤولية		ظروف العمل	
	الترتيب حسب القيمة المالية	الترتيب حسب الأهمية	الترتيب حسب القيمة المالية	الترتيب حسب الأهمية	الترتيب حسب القيمة المالية	الترتيب حسب الأهمية	الترتيب حسب القيمة المالية	الترتيب حسب الأهمية	الترتيب حسب القيمة المالية	الترتيب حسب الأهمية
د	٢	٢	١	١	٥	٥	١	١	٤	٤
ي	٤	٤	٣	٣	١	١	٣	٣	٢	٢
ن	١	١	٢	٢	٦	٦	٢	٢	٦	٦
ف	٣	٥	٤	٥	٣	٣	٤	٥	٥	٥
ج	٥	٣	٥	٤	٢	٢	٥	٤	٣	٣
ل	٦	٦	٦	٦	٤	٤	٦	٦	١	١

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود اتفاق في ترتيب الوظائف ف، ج بالنسبة للعوامل الخاصة بالمهارة والمجهود الذهني والمسؤولية، وفقاً للترتيب حسب الأهمية لهذه الوظائف، والترتيب حسب القيم المالية لهذه العوامل.

وإذا فشلنا في تحقيق الاتفاق بين ترتيب هذه الوظائف وفقاً للقيم المالية لهذه العوامل، والترتيب حسب الأهمية فيجب استبعاد هذه الوظائف كممثلة للشرائح التي تعبر عنها، وإذا ما نجحنا في التوصل إلى اتفاق بشأن ذلك فإنها تعتبر وظائف رئيسية ومعيارية تصلح للمقارنة بها وتعبر عن الشرائح التي تنتمي إليها مع ملاحظة أن يتم الترتيب لهذه الوظائف حسب الأهمية النسبية دون النظر أو معرفة الترتيب حسب القيم المالية حتى تكون النتائج غير متميزة.

رابعاً: حدد الشرائح أو الدرجات المناظرة للوظائف المعيارية:

يتطلب الأمر تحديد عدد الشرائح أو الدرجات ثم تحديد الشريحة أو الدرجة التي تنتمي إليها كل وظيفة من الوظائف الرئيسية، وفقاً للقيم المالية المخصصة للعوامل الخاصة بها. حيث يتم استنتاج القيمة لكل وظيفة من العمود الخاص بالأجر كما سبق بيانه في الجدول قبل السابق. ويصور الجدول ٦/٨ التالي موقع الوظائف الرئيسية وفقاً لعوامل المقارنة.

جدول ٦/٨ يصور المقياس المستخدم في التقييم لكل من الوظائف المعيارية في كل عامل من عوامل التقييم.

معدل الأجر (بالجنيه)	المهارة	المجهود الذهني	المجهود العضلي	المسئولية	ظروف العمل
٠,٥٥					
٠,٥٤		د			
٠,٥٣	ن				
٠,٥٢					
٠,٥١					
٠,٥٠				د	
٠,٤٩					
٠,٤٨					
٠,٤٧		ن			
٠,٤٦					
٠,٤٥			ي		
٠,٤٤					
٠,٤٣					
٠,٤٢				ن	
٠,٤١					
٠,٤٠	ف				
٠,٣٩		ي			

٠,٣٨					
٠,٣٧			ج		ل
٠,٣٦					
٠,٣٥		ص			ي
٠,٣٤					
٠,٣٣		ف			
٠,٣٢					ج
٠,٣١					ص
٠,٣٠	ي				
٠,٢٩				ي	
٠,٢٨			ف		
٠,٢٧	ص				
٠,٢٦					
٠,٢٥					
٠,٢٤	ج			ف	
٠,٢٣			ل		
٠,٢٢				ص	ف
٠,٢١			ص		
٠,٢٠	ل			ج	
٠,١٩					
٠,١٨					
٠,١٧					
٠,١٦					
٠,١٥		ج	د		
٠,١٤					
٠,١٣					
٠,١٢			ن		
٠,١١					
٠,١٠					ن
٠,٠٩					
٠,٠٨					
٠,٠٧					

٠,٠٦					
٠,٠٥		ل			
٠,٠٤					
٠,٠٣					
٠,٠٢					
٠,٠١					

خامساً: قم بتقييم الوظائف غير الرئيسية (الأخرى) على ضوء المقياس:

حيث يتم تقييم الوظائف الأخرى بتحديد موقعها في المقياس بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم باستخدام معدلات الأجر للوظائف المعيارية لهذه العوامل كأساس للمقارنة. فمثلاً بالنسبة للوظيفة ص، يتم مقارنتها بالوظائف الرئيسية على ضوء العوامل المبينة بالمقياس، ووجد أنها تلي في الترتيب الوظيفة ي ولكنها تقع أ على الوظيفة ج فيما يتعلق بعامل المهارة (تتم المقارنة على ضوء المواصفات الخاصة بهذه الوظائف ومعرفة موقع الوظيفة بالنسبة لكل عامل من العوامل الخاصة بالوظائف الرئيسية). وفقاً لذلك وجد أنها تقع عن مستوى ٠,٢٧ جنيه. وبمقارنة الوظيفة ص بالوظائف الرئيسية في مختلف العوامل الأخرى وجد أنها تقع عن مستوى ٠,٣٥ جنيه للمجهود الذهني، ٠,٢١ جنيه للمجهود العضلي، ٠,٢٢ جنيه للمسئولية، ٠,٣١ جنيه لظروف العمل، وبجمع القيم المالية للعوامل المكونة لهذه الوظيفة تصل إلى الأجر المستحق للوظيفة ككل ويصل ذلك إلى ١,٣٦ جنيه. وبذلك يتم تقييم الوظائف المتبقية بنفس الطريقة لتصل في النهاية إلى الأجور الخاصة بكل من هذه الوظائف.

سادساً: حدد موقع كل وظيفة من الوظائف غير الرئيسية (غير المعيارية) في الشريحة التي تنتمي إليها وعلى أن تقوم لجنة بإزالة أي تعارضات أو خلافات قد تحدث بشأن عملية التقييم.

● مزايا وعيوب التقييم وفقاً لطريقة مقارنة العوامل:

أهم المزايا:

١ - أنه يمكن تصميمها لتتلاءم مع الوظائف الموجودة بالمنظمة.

٢ - أنها لا تضع حدود دينا أو قصوى للوزن الخاص بكل عنصر كما يتبع في طريقة النقط حيث تضع الأخيرة عدد أدنى للنقط وحد أقصى لكل عامل.

أهم العيوب:

١ - أنه يترتب على التوصيف غير الدقيق للوظائف الرئيسية أو التحديد غير الملائم للأجر إلى خطأ التقييم وفقاً لهذا الأسلوب.

٢ - تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق تعقيداً وصعوبة في التقييم والتطبيق والتفسير للأفراد في التنظيم.

الفصل التاسع

● هيكل الأجور : The Wage Structure

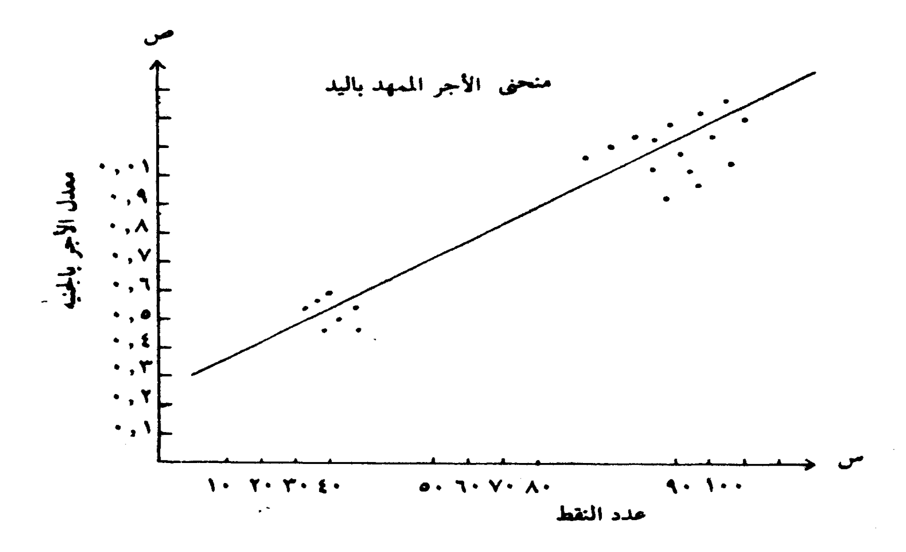
رغم أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل الشركة الا أن ذلك في حد ذاته لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف. يتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة بتحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية، وبمعنى آخر تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة أو عدد النقط التي حصلت اليها أو الشريحة التي تنتمي إليها (حسب الطريقة المستخدمة في التقييم) الى معدلات للأجر عن الساعة أو اليوم أو الاسبوع أو الشهر.

يلاحظ أن معدل الأجر الذي يخصص لوظيفة ما هو عبارة عن موازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة ومعدل الأجر الذي تدفعه الشركة لهذه الوظيفة، لذلك يجب الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل الخارجية عند تحديد هذا المعدل، ومن هذه العوامل المؤثرة تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة ونوعيتها ومدى الندرة فيها، ومقدرة الشركة على الدفع، وما تسفر عنه المساومة المشتركة بين الادارة والنقابة المعينة، والتشريعات الخاصة بالاجور، ومعدلات الأجر السائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.

يساعد تقييم الوظائف أيضاً في تحديد حدود الزيادة في الأجر التي يمكن للشركة أن توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابة لنوعيات معينة من الوظائف، ومايتبع بالنسبة لبقية الوظائف، حيث ترفع الادارة الأجور لبقية العمال غير المنتمين للنقابات للحفاظ على التمايز الداخلي لهيكل الأجور.

● **منحنى الأجر : The Wage Curve**

يمكن التعبير عن العلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع لها في شكل منحنى للأجر، أو ما يسمى بخط أو منحنى التحويل للأهمية النسبية للوظيفة إلى أجر Conversion line ويمكن بالتالي التوصل إلى منحنى للأجر كما هو موضح بالشكل ١/٩ التالي:



يعبر المحور السيني عن الأهمية النسبية لمختلف الوظائف في شكل نقط أو شرائح، وفقاً للطريقة المستخدمة في التقييم بينما يعبر المحور الصادي عن الأجور الخاصة بهذه الوظائف، ويمكن بالتالي التوصل إلى المنحنى من خلال معرفة شكل انتشار النقط المعبرة عن العلاقة بين الأهمية النسبية للوظائف، والأجور المناظرة، ويتم اعداد هذا المنحنى عن طريق التمهيد باليد برسم خط يتوسط هذه النقاط كما هو مبين بالشكل السابق.

وتوجد طريقة أخرى قائمة على أساس إستخدام أسلوب أو طريقة المربعات الصغرى وتقوم على استخدام البيانات السابقة: وتشير إليها فيما يلي:

● **طريقة المربعات الصغرى لتحديد خط أو منحنى الأجر:**

تعتبر هذه الطريقة أدق في تحديد الخط المستقيم الممثل للعلاقة بين[1] متغيرين وأيضاً في تحديد معادلة هذا الخط (معادلة خط الانحدار).

تحدد هذه الطريقة خط الاتجاه العام بحيث تكون انحرافات هذه النقط عن الخط أقل ما يمكن، وأيضاً يمكن تحديد معدلات الأجر لكل قيمة من قيم التقييم في ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين.

يفرض أن معادلة خط الاتجاه العام لهذه العلاقة هي:

ص = م س + حـ

يتطلب الأمر معرفة ميل الخط (م)، والجزء المقطوع من المحور الصادي (ج).

وفقاً لطريقة المربعات الصغرى فإن قيمتي م، حـ تتحدد من المعادلتين الآتيين:

مجـ ص = م مجـ س + حـ ن،

مجـ س ص = م مجـ س^{2}+ حـ مجـ س

حيث ص = معدل الأجر.

س = قيم التقييم وفقاً للأهمية النسبية للوظيفة.

ن = عدد المفردات أو الوظائف.

مثال: يحتوي الجدول ١/٩ التالي على عدد من الشرائح الوظيفية ومتوسط وعدد النقط المناظرة لكل شريحة والناتجة عن تطبيق طريقة النقط في تقييم الوظائف، ومتوسط الأجر المناظر لكل شريحة.

١- عاشور، أحمد صقر، مرجع سبق ذكره صفحة ٤٧٣ - ٤٧٨

الشريحة أو الدرجة	متوسط عدد النقط (قيم الوظائف)	متوسط الأجر الحالي بالجنيه
١	١١٠	١٤
٢	١٢٥	١٨
٣	١٤٠	٢٢
٤	١٦٠	٢٨
٥	١٧٥	٣١
٦	١٩٠	٣٦
٧	٢٠٥	٣٩
٨	٢٢٠	٤٣
٩	٢٥٠	٤٧
١٠	٢٧٥	٥٠
١١	٣١٠	٥٤
١٢	٣٣٠	٥٦

يفرض أن متوسط النقط س، متوسط الأجر الحالي ص، فإنه يمكن ايجاد قيم م، حـ وفقاً لطريقة المربعات الصغرى في معادلة الخط المستقيم ص = م س + حـ

باستخدام المعادلتين:

مجـ ص = م مجـ س + حـ ن

مجـ ص = م مجـ س^{٢} + حـ س

وتحسب قيم مجـ س، مجـ ص، مجـ س^{٢}، مجـ س ص حسب الجدول ٢/٧ التالي:

الشريحة أو الدرجة	س (متوسط النقط)	ص (متوسط الأجر)	س ص	س^{٢}
١	١١٠	١٤	١٥٤٠	١٢١٠٠
٢	١٢٥	١٨	٢٢٥٠	١٥٦٢٥
٣	١٤٠	٢٢	٣٠٨٠	١٩٦٠٠
٤	١٦٠	٢٨	٤٤٨٠	٢٥٦٠٠
٥	١٧٥	٣١	٥٤٢٥	٣٠٦٢٥
٦	١٩٠	٣٦	٦٨٤٠	٣٦١٠٠
٧	٢٠٥	٣٩	٧٩٩٥	٤٢٠٢٥
٨	٢٢٠	٤٣	٩٤٦٠	٤٨٤٠٠
٩	٢٥٠	٤٧	١١٧٥٠	٦٢٥٠٠
١٠	٢٧٥	٥٠	١٣٧٥٠	٧٥٦٢٥
١١	٣١٠	٥٤	١٦٧٤٠	٩٦١٠٠
١٢	٣٣٠	٥٦	١٨٤٨٠	١٠٨٩٠٠
المجموع	٢٤٩٠	٤٣٨	١٠١٧٩٠	٥٧٢٢٧٥

وبعد اعداد الجدول السابق فإنه يتم التعويض عن المعادلتين السابق ذكرهما كما يلي:

٤٣٨ = ٢٤٩٠ م + ١٢ حـ (١)

١٠١٧٩٠ = ٥٧٢٢٧٥ م + ٢٤٩٠ حـ (٢)

يتطلب الأمر التخلص من أحد المجاهيل في المعادلتين حتى يمكن حساب المجهول الآخر وللتخلص من (حـ) فإن الأمر يتطلب ضرب المعادلة الأولى × ٢٠٧,٥ ويكون ناتج المعادلتين كما يلي:

(٤٣٨) (٢٠٧,٥) = (٢٤٩٠ م) × ٢٠٧,٥ + ١٢ حـ × ٢٠٧,٥ (٣)

١٠١٧٩٠ = ٥٧٢٢٧٥ م + ٢٤٩٠ حـ (٤)

وبذلك تؤولا المعادلتين إلى :

٩٠٨٨٥ = ١٦٦٨٥ م + ٢٤٩٠ حـ (٥)

١٠١٧٩٠ = ٥٧٢٢٧٥ م + ٢٤٩٠ حـ (٦)

بطرح (٦) من ٥ يتح أن :

(١٠٩٠٥) = (٥٥٥٥٩٠) م + صفر (٧)

∴ م = ١٠٩٠٥ / ٥٥٥٥٩٠ = ٠,٢٠

وبالتعويض عن قيمة م في العادلة رقم (١) نجد أن :

٤٣٨ = ٢٤٩٠ × ٠,٢٠ + ١٢ حـ

∴ ٤٣٨ = ٤٩٨ + ١٢ حـ أي أن :

١٢ حـ = - ٤٩٨ + ٤٣٨ = - ٦٠

∴ حـ = - ٥.

وبالتعويض عن قيم م، حـ في معادلة الخط المستقيم

ص = م س + حـ نجد أن :

ص = ٠,٢٠ س - ٥ (٨).

وعلى ضوء المعادلة الأخيرة يمكن التوصل إلى أجر أي وظيفة بمعرفة عدد نقط التقييم التي حصلت عليها هذه الوظيفة، فإذا كانت عدد النقط للوظيفة هي ٣٠٠ نقطة فإن معدل الأجر المناظر لهذه الوظيفة هو:

ص = ٠,٢٠ س - ٥

↓ ↓ ↓

أجر الوظيفة = م × عدد النقط للوظيفة - حـ .

أي أن أجر الوظيفة = ٠

ص = ٠,٢٠ × ٣٥٠ - ٥ =

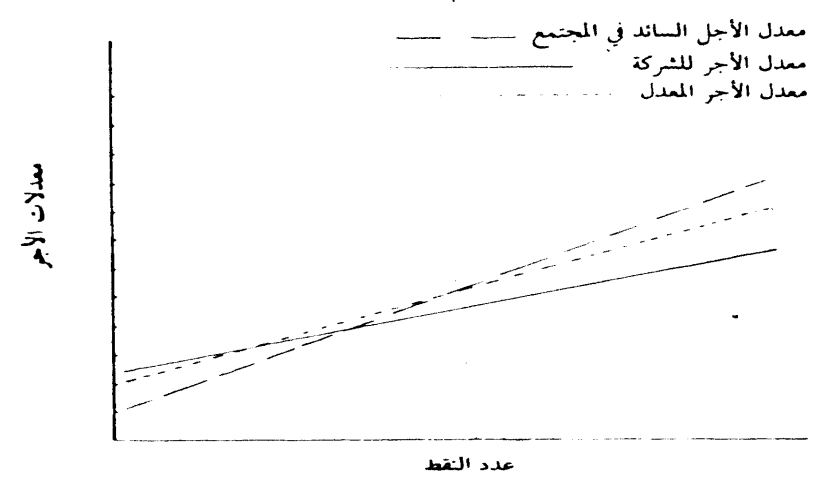
= ٧٠ - ٥ = ٦٥ جنيه.

يمكن استخدام منحنيات الأجور للتعرف على العلاقة بين الأهمية النسبية

للوظائف داخل الشركة وما تحصل عليه من أجور، وبين الأجور السائدة في البيئة لهذه النوعيات من الوظائف، سواء بالنسبة للأجور الحالية أو المقترحة لهذه الوظائف.

يوضح منحنى الأجور المبدئي أو الأصلي العلاقة بين الأجور التي تحصل عليها هذه الوظائف داخل الشركة وفقاً لأهميتها النسبية، بينما يوضح المنحنى الآخر معدل الأجور السائدة في المجتمع لهذا النوع من الوظائف، وعلى ضوء مقارنة منحنى الأجر الخاص بالشركة ومنحنى الأجر السائد في المجتمع يمكن التوصل إلى منحنى الأجر المقترح للشركة والذي قد يكون أعلى أو أقل قليلاً في ميله عن المنحنى الأصلي وهو ما يوضحه الشكل(١) ٢/٩ التالي:

شكل يصور معدل الأجر السائد في المجتمع، ومعدل الأجر الناتج عن التقييم، ومعدل الأجر المعدل.



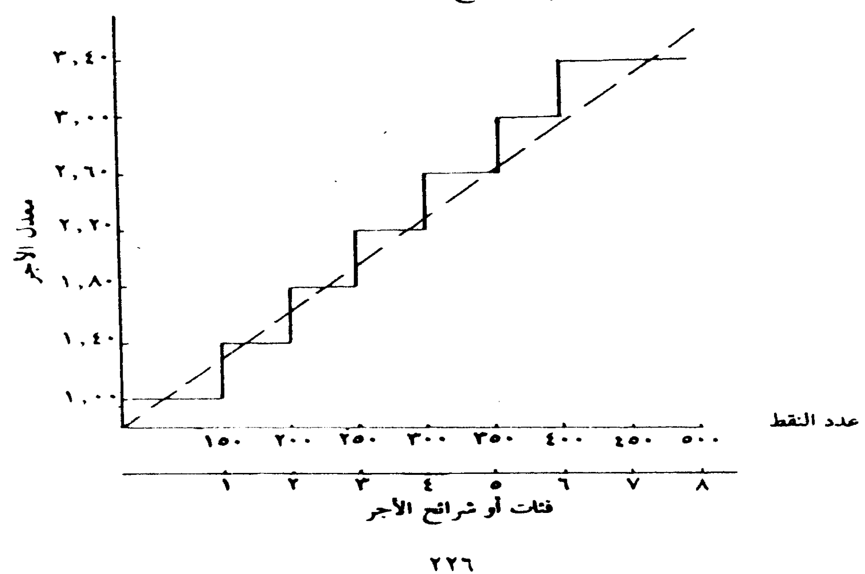
(١) Chruden H., Sherman A. W. op. cit P. 259

يوضح الجدول العلاقة بين هذه المنحنيات الثلاثة، ويتحدد منحنى الأجر النهائي للشركة حسب الأهمية النسبية لهذه الوظائف، والأجور السائدة لهذه النوعيات من الوظائف في المجتمع، وما تسفر عنه المفاوضات مع النقابة وما تحدده التشريعات الخاصة الأجور.

تكوين الشرائح أو الدرجات للوظائف:

رغم أنه يتم وضع معدل أجر منفصل لكل وظيفة يعكس التفاوت في الأهمية لهذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى، ولكنه من الأسهل من وجهة نظر الادارة تجميع هذه الوظائف في شرائح أو درجات للأجر وأن يدفع للوظائف التي تنتمي لنفس الشريحة نفس الأجر أو تفاوت في هذا الأجر داخل الشريحة الواحدة، إذا ما تم تصنيف الوظائف إلى شرائح وفقاً ما يسفر عنه عملية التقييم، فإن هذه تعتبر جزء من هذه العملية كما هو الحال في طريقتي مقارنة العوامل وطريقة النقط.

يشير الشكل ٣/٩ التالي الشرائح أو الدرجات الوظيفية.



يلاحظ من الشكل أن المسافة بين كل شريحة وأخرى ٥٠ نقطة.

ويمكن معرفة الأجر الخاص بالوظائف المتعلقة بكل شريحة من المحور الصادي.

رغم أن الشكل يعطي تصور لهيكل الأجور للشركة، والعلاقة بين الأهمية النسبية للوظائف الفردية أو الشرائح والدرجات ومعدلات الأجر التي تدفع لهذه الوظائف أو الدرجات، فإنه أيضاً يصلح كأساس لإعداد جدول التحويل Conversion table كما يوضحه الجدول ٣/٩ التالي.

جدول ٣/٩ يبين الحدود الدنيا والقصوى لكل شريحة والأجور المناظرة.

شرائح الأجر أو الدرجات	النقط المناظرة لكل شريحة الحدود الدنيا والقصوى	الحد الأدنى والأقصى لمعدل الأجر بالساعة داخل كل شريحة
١	١٠١ - ١٥٠	١,٠٠ - ١,٥٠
٢	١٥١ - ٢٠٠	١,٣٠ - ١,٨٠
٣	٢٠١ - ٢٥٠	١,٦٠ - ٢,١٠
٤	٢٥١ - ٣٠٠	١,٩٠ - ٢,٤٠
٥	٣٠١ - ٣٥٠	٢,٢٠ - ٢,٧٠
٦	٣٥١ - ٤٠٠	٢,٥٠ - ٣,٠
٧	٤٠١ - ٤٥٠	٢,٨٠ - ٣,٣٠
٨	٤٥١ - ٥٠٠	٣,١٠ - ٣,٦٠

بعد حساب عدد النقط لكل وظيفة وفقاً لتقييم الوظيفة وتحديد الأجر الخاص بها، فإنه يمكن معرفة الشريحة أو الدرجة التي تنتمي إليها من خلال الجدول السابق.

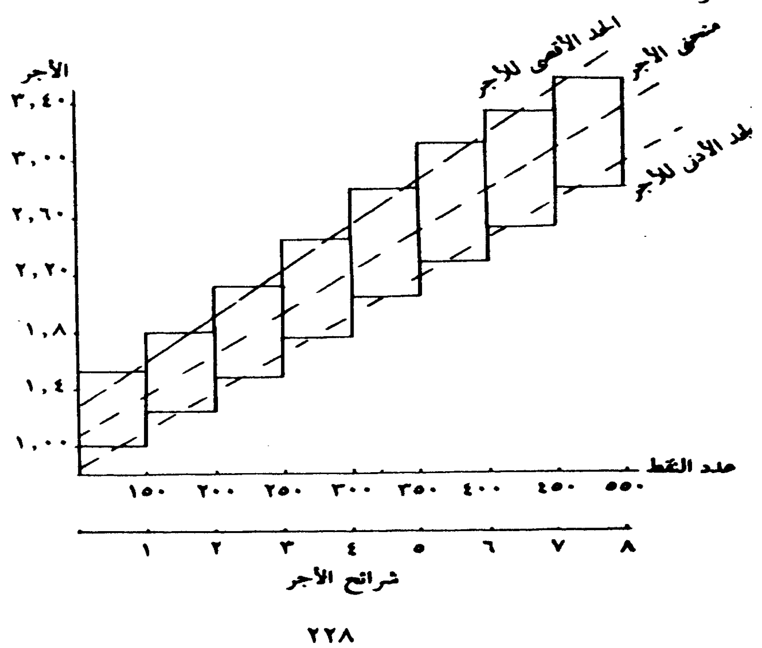
بعد اعداد الشرائح، فإذا كان التمايز أو الاختلاف بين هذه الشرائح صغيراً فإنه يترتب على ذلك أن الفرد الذي يحصل على ترقية من درجة أقل إلى درجة أعلى، سوف يحصل على زيادة ضئيلة في الاجر، لذلك إذا كانت الشرائح

صغيرة فإنه يجب أن يكون التمايز بينهما كبيراً. ويكون هذا حافز للأفراد الذي يسعون للترقية إلى منصب أعلى لتحسين الأداء للاستفادة من المزايا المادية المغرية للوظيفة.

● التفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة:

بعد وضع نظام للأجور على أساس الشرائح، فإن الخطوة التالية هي تحديد المدى أو نطاق الأجر الذي يدفع للوظائف التي تنتمي لكل شريحة كما هو موضح بالشكل السابق حيث نجد أن هيكل الأجور قائم على أساس معدل أجر موحد لكل شريحة بينها، الشكل ٤/٩ التالي يوضح أن هيكل الأجور قائم على أساس تباين الأجور للوظائف داخل الشريحة الواحدة.

شكل ٤/٩ يوضح هيكل الأجور والحدود الدنيا والقصوى للأجر لكل شريحة.



ويحتمل أن يكون نطاق الأجر متساوي لكل الشرائح أو قد يتفاوت مع التزايد في الأهمية الوظيفية كما هو موضح بالشكل السابق، خاصة بالنسبة للفئات التي يتمتع أفرادها بمواصفات خاصة، مما يسمح لهم بالحصول على زيادة في الأجر داخل نطاق الشريحة أو الدرجة التي ينتمون إليها وظيفياً حسب الأقدمية أو الجدارة أو الاثنين معاً.

تقوم معظم هياكل الأجور على التداخل بين الشرائح لكي يمكن للعامل المؤهل أو ذو الخبرة الحصول على أجر أعلى من الأقل خبرة ويتوقف هذا حسب سياسة الشركة ونطاق الأجر لكل شريحة.

● **وضع الوظائف في شرائح الأجر المناظرة:**

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الوظائف هي تحديد الشريحة الوظيفية المناسبة لكل عمل، وقد يتم هذا باستخدام جدول التحويل للوظائف إلى الشرائح المناظرة أو الرسم البياني الذي سبق عرضه. ونؤكد هنا أن تقييم الوظائف ووضعها في شرائح الأجر أو الدرجات المناظرة هي متعلقة بهذه الوظائف أكثر من الأداء الوظيفي للفرد شاغل هذه الوظيفة. ومع ذلك فإنه من خلال تحديد حدود دنيا وقصوى لكل شريحة فإن ذلك يسمح بزيادة الأجور للأفراد الأكفاء داخل هذه الشريحة أو الترقية لشريحة أو درجة أعلى، ويتطلب الأمر إعادة النظر في عملية التحليل والتوصيف والمواصفات الخاصة بهذه الوظائف من فترة لأخرى وإعادة النظر في الأجور نتيجة التغير في الظروف.

وضع هيكل للحوافز

الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، فإذا تم الربط بين الأجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل، ولكن ليس كل المجهود الذي يتطلبه الأداء بحيث ينتج ما يعتقد أنه يكفي للحصول على الأجر، ولكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد حسب المقدرة والجدارة في الأداء سواء بالترقية أو بزيادة الأجر أو بأي

وسائل تشجيعية أخرى لتعويض النقص في خطط الأجور الحالية لأدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر.

فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدر من الرضا لكنه لا يولد الحماس أو الدافع القوى للأداء الجيد للعمل. لذلك يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز.

تعرف الحوافز[1] بأنها الزيادة في الأجور لمقابلة الخدمات الطبية، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الاجازات والعطلات، واعطائهم واجبات غذائية مخفضة السعر، أو مساكن مخفضة الايجار. أما الحوافز التي نعطي بصرف النظر عن العمل أو الأجر فهي تشكل جزءاً من الدخل الكلي للعامل.

وبذلك تشتمل الحوافز على الخدمات والحوافز النقدية غير الأجر والتي تحسن مستوى الرفاهة للفرد سواء حصل الفرد عليها خلال فترة خدمته أو بعد الاحالة للمعاش. أما ما يتعلق بالحوافز التي يحصل عليها الفرد أثناء الخدمة هي الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع وأيام العطلات، والأرباح والمكافآت، وحصص التأمين الاجتماعي والمعاشات التي يتحملها صاحب العمل، وغير ذلك من الخدمات التعليمية والثقافية والترفيهية.

تتعدد خطط الحوافز والمكافآت للأفراد وبصفة عامة نجد أن العامل يخضع لأى من الخطط التالية والتي تختلف فيما بينها كما يلي:

١ - خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد بالاضافة إلى اجرة أو مرتبة الأساس وتشكل هذه جزءاً من دخله.
٢ - خطط تقوم على دفع هذه الحوافز فيما بعد إلى ما بعد الاحالة إلى المعاش.
٣ - خطط حيث يتوقف ما يتحصل عليه الفرد حسب كمية العمل الذي

---

١ - انظر تعريف International Comparison of Real Wages والملحق بكتاب Dwivedi, R. S., Manpower Management, New Delhi, Prentice - Hall of India Private limited, 1984 P. 199.

يقدمه أو على حسب التقدم في مستوى الاداء، أو تقوم على أساس المشاركة في الأرباح التي حققتها الشركة.

٤ - خطط تقوم على أساس الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالشركة أو لجماعات معينة منها.

وبصفة عامة لتطبيق نظام الحوافز النقدية التي ترتبط بالأداء في العمل، يجب توافر عدد من الشروط لضمان نجاح هذا النظام وهي[1]:

١ - إمكانية قياس الأداء بدقة حتى تقرر من ينطبق عليهم هذا النظام.

٢ - أن يصمم العمل بحيث يسمح للأفراد إمكانية التحكم في مستويات الانجاز من خلال تحكمهم في الجهد الذي يبذلونه أي يكون ناتج العمل هو نتيجة الجهد المبذول وليس لعوامل خارجية ليس لهم سيطرة عليها.

٣ - أن تتفق الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء مع تفضيلات وميول الأفراد أي تحقق لهم إشباعات ضرورية وبالتالي تكون دافعاً للانجاز.

٤ - أن يكون نظام الحوافز واضحاً ومفهوماً لمن يطبق عليهم.

---

١ - عاشور، أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، صفحة ٤٨٢ - ٤٨٢.



الفصل العاشر

نظام الأجور[1] التشجيعية

يطبق فى الحياة العملية اكثر من نظام لدفع اجور العاملين بالمشروع ، ولكل طريقة ظروفها التى تطبق فيها • ويتوقف الاختيار الفعلى لدفع الاجور لحظة معينة ، أو مجموعة من الخطط لتطبق فى ادارة معينة بالمشروع ، او على مستوى المشروع ، او فى صناعة معينة) على التقدير الذى يجب ان يجرى للتعرف على الاثر المحتمل لكل خطة ، وهناك اعتباران اساسيان هما : اثر طريقة الدفع على العلاقات بين العاملين وادارة المشروع ، وكمية وجودة العمل الذى ستدفع الاجور مقابلة ، والعنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الاجور هما :

١ — تعريف وتحديد كمية وجودة العمل المطلوب من كل فرد ، وظروف العمل والمواد والمعدات التى يجب على صاحب العمل ان يوفرها •

٢ — السعر الذى يدفع مقابل العمل المنجز •

وهناك خصائص جيدة ينبغى ان تتوافر فى طريقة دفع الاجور، واهمها ما يأتى :

---

(١) أخذ هذا الفصل من عبد الباقي ، صلاح ـ حنفي ، عبد الغفار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ـ الدار الجامعية ـ الاسكندرية ١٩٨٨ .

١ — ينبغى ان تكون هناك صلة بين الاجر المدفوع وانتاجية العامل ، مع وجود فروق مقابل عوامل اخرى مثل ظروف العمل والمهارة ، والقدرة على اداء العمل بكفاية .

٢ — ينبغى ان تتميز الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين .

٣ — ينبغى الا يؤدى تنفيذ الطريقة الى خلق خلافات بين العاملين بالمشروع ، كتلك التى تنشأ بسبب وضع خطط للحوافز المالية لبعض المجموعات دون البعض الاخر .

٤ — ينبغى ان يساعد نظام دفع الاجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الانتاجية وكفاءة الادارات المختلفة فى المشروع .

٥ — ينبغى ان لا يزيد نظام دفع الاجور من الاعباء الكتابية والتفاصيل الروتينية الزائدة .

ويمكن تقسيم نظم دفع الاجور الى المجموعتين الرئيسيتين الاتيتين وهما :

١ — نظام الدفع على اساس الوقت (الاجر الزمنى) .

٢ — نظام الدفع على اساس الانتاج (نظام الاجور التشجيعية) .

اولا — نظام الدفع على اساس الوقت (الاجر الزمنى) :

يتم احتساب الاجر فى هذا النظام على اساس المدة الزمنية التى يقضيها الفرد فى عمله . وقد يتحدد الدفع فى هذه الحالة اما بالساعة او اليوم او الاسبوع او الشهر او السنة ، وهنا لا يرتبط الاجر بكمية او جودة الانتاج التى انجزها الفرد . وتعتبر هذه الطريقة هى اقدم واكثر الطرق شيوعا فى غالبية منشآت الاعمال والاجهزة الحكومية .

وهناك حالات معينة تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها :

١ — فى حالة الوظائف او الاعمال التى يصعب قياس انتاجها بوحدات كمية ملموسة ، مثال ذلك اعمال الصيانة المتنوعة او الكتابية.

٢ — فى حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الانتاج والجهد المبذول ، وحيث يكون فى غير امكان العامل التحكم فى كمية انتاجه، كالعامل على خط التجميع حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التى يعمل عليها ، وتكون سرعة الماكينة معروفة مقدما وليس للعامل سيطرة عليها .

٣ — فى حالة ما اذا كان الانتاج غير منتظم كحدوث اعطال بصفة مستمرة ، ولا دخل للفرد فيها .

٤ — فى حالة عدم قدرة الادارة على مراقبة كمية الانتاج للعامل ، او وجود صعوبات فى تحديد وفرز كمية الانتاج للفرد .

٥ — فى حالة حاجة العمل الى عناية واهتمام خاص ، مثال ذلك صناعة الماس وتشكيله ، حيث تتطلب وقت كبير وتركيز ، واذا زادت السرعة فى العمل فان ذلك يترتب عليه اضرار بجودة السلعة (اهمية الجودة عن الكمية) .

٦ — فى حالة تفضيل كل من الادارة والعاملين لهذا النظام ، حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق ، ولا يحتاج الى مجهودات كتابية وحسابية كبيرة ، كما انه يعمل على تقوية روح الفريق والتضامن بين افراد المجموعة . ويعاب على هذه الطريقة من ناحية اخرى ، انها لا تشجع على روح الابتكار والمبادأة ، ولا تحقق الحافز الكافى امام العاملين لزيادة انتاجيتهم .

وأذا كانت طريقة الدفع على أساس الزمن تركز على عنصر الزمن ، فانه يجب ان يصاحبها اشراف ورقابة دقيقة ، والا فان الافراد سيركزون ايضا على الزمن ويهملون عامل الكمية المنتجة • كما ينبغى ان يكون هناك نظام يسمح بمكافاة العامل الاعلى انتاجية، والا انه سوف لا يأخذ حقه اذا قورن بالعامل المنخفض الانتاجية، وحيث أنه من الملاحظ ان الفرد المرتفع لانتاجيــة نادرا ما يكافأ المكافأة العادلة فى معظم نظم دفع الاجوز على اساس الزمن ، فانه يميل الى عدم بذل اقصى ما عنده من جهد • حتى ان هناك عمال يتعارفون على كمية انتاج معينة لا يزيدون عليها • كما ان هناك بعض العمال الذين قد يعمدون الى تعطيل الالات وتوقف العمل •

وعلى الرغم من ان هذه الطريقة لا تقدم للفرد تعويضا عاجلا او مكافأة مباشرة كمقابل لتفوقه فى الانتاج ، الا انها من ناحيــة اخرى تنطوى على ميزة هامة وهى ثبات دخل الفرد وعدم تعرضه للتقلبات • وتمثل هذه الميزة ذاتها حافزا للفرد لبذل جهود معقولة •

والاساس فى هذه الطريقة كما ذكرنا من قبل هو الزمن الذى يقضــيه الشخص فى عمله ، ولا تكون كميــة العمل محددة بل تقديرية ، ويتحمل صاحب العمل المسئولية كاملة عن جميع الخسائر، كما يحصل من ناحية اخرى على جميع الارباح التى قد تتولد عن العمل الذى يؤديه الافراد لذلك فالمسئولية الاولى والاخيرة على الادارة لمراقبة الافراد •

ثانيا : نظام الاجر التشجيعى (الاجر على اســاس الانتاج او القطعــة) :

هذا النظام شائع الاستخدام فى تحديد اجور عمال الانتاج فى الصناعة ، وفى ضوء هذا النظام يتوقف اجر الفرد على انتاجيته

فالخاصية الاساسية للدفع على اساس كمية الانتاج هى ان العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد اذا اتم العمل ، اى ان الفرد وليس صاحب العمل ، يتحصل على المكاسب او تلحق به الخسائر وذلك تبعا للاختلافات فى الكمية المنتجة .

ويعتقد البعض ان نظام الدفع على اساس الانتاج ، والتى بمقتضاه يتناسب الاجر الذى يتحصل عليه كل فرد مع كمية انتاجه، تكون اكثر ارضاء من وجهة نظر صاحب العمل ، كما قد يبدو اكثر عدالة من وجهة نظر العمال ، لكن هذه الطريقة من ناحية لا تناسب كل الاعمال أو الوظائف ، ومن ناحية اخرى قد تصبح غير مرضية اذا اسىء استخدامها . فقد يندفع الافراد فى سبيل زيادة اجورهم الى الدرجة التى قد تؤثر على حالتهم الصحية ، او تؤدى الى زيادة حوادث العمل ، او قد تلحق الضرر بالمعدات والالات والمواد الخام المستخدمة .

وتفضل نقابات العمال فى الدول الراسمالية الدفع على اساس الزمن ، وفى بعض الحالات قد توافق على الدفع على اساس الانتاج اذا كان ذلك مناسبا لطبيعة العمل المطلوب القيام به ، ولكن فى غالب الحالات لا تقبل النقابات على الطرق التى توضع بها معدلات الانتاج .

وبصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام فى الحالات الاتية :

١ — حالة الاعمال التى يسهل قياس انتاجها بوحدات رقمية كالاعمال الانتاجية المتمثلة فى عدد معين من وحدات الانتاج كما هو الحال فى مشروعات البناء والصناعات المعدنية .

٢ ــ حالة الانتاج النمطى ذى المواصفات النمطية ، ويتميز بالتدفق المنظم ، ولا تكون هناك اعطال كبيرة •

٣ ــ حالة الانتاج الذى يمكن من ربط مجهود الفرد وكمية انتاجه •

٤ ــ فى حالة عدم تحكم العامل فى مستوى الجودة حيثيكون من الممكن التحكم فى الجودة الى درجة كبيرة عن طريق الماكينة ، او عندما يكون من السهل اختبار جودة الانتاج ، واخيرا عندما تكون اعتبارات الجودة اقل اهمية عن الكمية المنتجة •

٥ ــ فى حالة عدم وجود نظام رقابة واشرا فـفعال من جانب الادارة ، او لا يتوافر الوقت الكافى من جانب الادارة لملاحظـة العمـــال •

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تحديد المعايير او المستويات القياسية للانتاج الذى يحاسب الفرد على اساسها • وتعتبر هذه الطريقة مناسبة ومرضية للعاملين اذا طبقت فى الاعمال المناسبة ، وبعد القيام بدراسات زمن عادلة ، ذلك ان المعايير قد تحدد من جانب اصحاب العمل بحيث لا يمكن للعمال الوصول اليها الا بزيادة السرعة فى الاداء بدرجة كبيرة ، كما قد يعمد اصحاب الاعمال الى تغيير هذه المعدلات ، وبذلك يضطر العمال الى زيادة سرعتهم حتى يتحصلوا على نفس الاجور قبل تغيير المعدلات ، واذا حدث ذلك ، فان العمال ينظرون الى نظام الدفع على اساس الانتاج على انه وسيلة لدفعهم الى زيادة الانتاج فقط ، دون تمكينهم من زيادة اجورهم الا فى حدود ضئيلة •

كما يعاب على هذه الطريقة من ناحية اخرى انها لا توجــه

اهتماما كافيا الى مركز الفرد فى المشروع وآدميته وسلوكه الوظيفى وغير ذلك من العوامل المؤثرة فى بيئة العمل .

★ **نظم تحديد الاجر التشجيعى (الاجر بالانتاج او القطعة) :**

هناك نظامين لتحديد الاجر بالانتاج هما :

١ ـ الاجر على اساس الانتاج الفردى .

٢ ـ الاجر على اساس الانتاج الجماعى .

الاجر على اساس الانتاج الفردى

فى هذا النظام ، يحصل الفرد على اجره على اساس عدد الوحدات المنتجة او التى قام بانتاجها بمفرده . ويختلف دخل الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة . وهناك طرق عديدة لحساب الاجر على اساس الانتاج الفردى ، ولكن يمكن تمييز نظامن رئيسيين هما : نظام الاجر الموحد ، ونظام الاجر المتغير .

(أ) فى حالة اجر القطعة الموحد :

بمقتضى هذا النظام يتم دفع اجر موحد للفرد عن كل قطعة او وحدة ينتجها العامل مقدما . ويتم حصر الانتاج للعامل فى نهاية اليوم او الاسبوع او الشهر ويضرب الاجر للوحدة فى عدد الوحدات التى انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة . مثال ذلك فى صناعة البناء ، يحاسب عمال البناء وعمال تركيب البلاط او البياض على المتر المسطح . فيتفق مع عامل البناء على ان يدفع له ١٥٠ قرشا

عن كل متر مبانى مثلا ، وفى نهاية اليوم يجرى قياس عدد الامتار التى اتمها ، فاذا كان مثلا فى حدود ٥ متر مربع يدفع له ٧٥ قرشا .

مثـال آخر :

بفرض ان عاملا باحد المصانع قد انتج فى ثلاثة ايام ٣٠ ، ٢٠ ، ٤٠ وحدة على التوالى ، وكانت اجرة الوحدة هى ٤ قرشا فان دخله سيكون على التوالى كالاتى :

دخل العامل فى اليوم الاول = ٣٠ وحدة × ٤ ريالات = ١٢٠ قرشا
دخل العامل فى اليوم الثانى = ٢٠ وحدة × ٤ ريالات = ٨٠ قرشا
دخل العامل فى اليوم الثالث = ٤٠ وحدة × ٤ ريالات = ١٦٠ قرشا

ويحتاج تطبيق هذا النظام الى مجموعة من المقومات الاساسية اهمهـا :

١ ــ تحديد الاجر للقطعة بشكل مقبول للعامل ومناسب لصاحب العمل ، ويكون الاجر مقبول من العامل حينما يشعر بانه يستطيع من خلاله ان يحصل على دخل اعلى من الدخل الذى يمكن ان يحصل عليه لو حوسب على اساس مدة العمل وليس على اساس الانتاج. ونقصد بالاجر المناسب لصاحب العمل ان تكون الاجور للوحدة فى حدود ما ستطيع تحمله من عمال متوسطى المهارة .

٢ ــ يحتاج هذا النظام ايضا ان تدرس مقدما طبيعة الاعمال التى تؤدى بواسطة العامل للتاكد من ان انتاج العامل قابل للقياس فبعض الاعمـال التى تمارس تتمثل فى جهد ذهنى مثل اعمـال التصميمات . وهذه يتعذر عدها بالقطعة .

٣ ــ من المهم ايضا ان يكون التسجيل للانتاج الذى يتمـه

العامل خلال فترة الحساب دقيقاً حتى يطمئن العامل الى انه قد حصل على الدخل الذى يستحقه • وحتى تدفع المنشأة الاجر فى مقابل انتاج تحقق فعلا •

(ب) فى حالة اجر القطعة المتغير :

فى حالة نظام الاجر الموحد للقطعة ، لم تستفد ادارة المصنع ، لان تكلفة العمل المباشر ما زالت ثابتة ، ولا يترتب على زيادة حجم الانتاج تخفيض فى تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة المنتجة • لذلك تفضل بعض المشروعات تطبيق نظام اجر القطعة المتغير الذى يعتمد على تحديد سعرين للقطعة المنتجة ، مثال ذلك تقرر الادارة ان سعر الوحدة المنتجة ٤ جنيه ، ويتم دفع هذا الاجر للعامل الى ان يبلغ الانتاج القياس المقرر (او المعيار المقرر وليكن ٣٠ وحدة مثلا ، فاذا تعدى الانتاج هذا الحد القياسى او المعيارى تدفع الادارة ٣ جنيه فقط • ومن ثم تستفيد المنظمة ، وتنخفض تكلفة انتاج الوحدة المنتجة بعد ان يصل الانتاج الى حد قياسى معروف •

ويعيب البعض على هذا النظام أنه لا يحقق الحافز المباشر للعامل لزيادة الانتاج ، ولذلك اتجه الاهتمام الى اسلوب عكسى يقضى بان يكون هناك سعر محدد للوحدات المنتجة الى ان يبلغ الانتاج الى الحد القياسى او المعيارى ، ثم بعد ذلك يرتفع السعر المحدد للقطعة • وهذه الطريقة توفر بلا شك حافزا مباشرا للعامل لزيادة انتاجه ، ولكن فى كل حالات دفع الاجور على اساس الانتاج يجب ملاحظة ومراقبة جودة المنتج ودقة المعايير وموضوعيتها وعدالتها للطرفين •

وهناك العديد من الطرق الشائعة لدفع الاجور ، والتى تقوم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة انتاجه ، ولنجاح هذه الطرق ينبغى تحديد مستويات معيارية للانتاج غير مبالغ فيها ، يصعب على الفرد الوصول اليها ، او العكس تحديد مستويات معيارية منخفضة يدركها كافة العاملين بصرف النظر عن كفاءتهم ومن ثم تمثل عبئا على تكلفة العمل .

★ نظام تايلر Taylor المسمى بذات المعدلين:

يتم حساب الاجر للعامل كالاتى :

(أ) يحدد مستوى قياسى أو معيارى للانتاج ، ويتحدد ذلك من واقع دراسة الحركة والزمن .

(ب) قبل وصول انتاج العامل الى هذا المستوى يمنح اجرا معينا (الحد الادنى من الاجر) عن كل وحدة منتجة .

(ج) اذا بلغ العامل هذا المستوى القياسى او تعداه تقاضى الاجر الاعلى عن كل وحدة منتجة .

مثال ذلك نفترض ان المستوى المعيارى للانتاج الذى حددته ادارة احد المصانع هو ٢٤ وحدة انتاجية فى اليوم وان معدل اجر للوحدة المنتجة ٢ جنيه للعامل الذى يصل الى هذا المستوى أو يتعداه ، ١٫٥٠ جنيه للعامل الذى لا يصل الى هذا المستوى ،وبفرض ان العامل احمد قد حقق انتاجا مقداره ٢٥ وحدة وان العامل خالد قد حقق انتاجا قدره ٢٠ وحدة فقط .

وعلى ذلك يكون دخل العامل احمد يساوى ٢ × ٢٥ = ٥٠

جنيه ، بينما دخل العامل خالد يســـاوى ٥ر١ × ٢٠ = ٣٠ جنيه فقـــط .

ومن هذا المثال يتضح ان طريقة تايلر توفر حافز قوى للافراد الراغبين فى بذل جهود خاصة للوصول الى معايير الانتاج الموضوعة او تعديها ، كما تنطوى على عقوبة كبيرة للذين لا يتمتعون بكفـــاءة عاليـــة .

★ نظام جـــانت ، Gantt :

وضع هـــنرى جانت زميل تيلر خطة اكثر رأفـــة بالعمـــال الجدد الاقل كفاءة . وفى هذه الطريقة يحدد زمن قياسى لانتاج حجم معين من الوحـــدات ، فاذا نجـــح العامل فى بلوغ هذه المستـويات القيـاسية منـح اجره المعتـاد عن الوقت المستغـرق في العمـل بالاضافة الى علاوة اضافية Bonus تعادل نسبة معينة من اجر الوقت المستنفذ من الانتاج ، واذا تجاوز انتاجه المستوى القياسى تقاضى اجـر اعلى عن كـل قطعة منتجـة . وإذا لم يستطع العـامل بلـوغ المستوى القياسى فانه يستحق فقط اجره المعتاد عن الوقت الذى قضاه فى العمل دون معاقبته . وهذه الطريقة بذلك تضمن حصوله على اجره محسوبا على اساس الزمن اذا كان انتاجه اقل من المعيار الموضوع اما اذا وصل الى المعيار فان دخله يزيد بحصوله على مكافأة اما اذا تعدى المعيار فان اجره يحسب على اساس معدل مرتفع للقطعة .

★ نظام ميريك Merick

يقضى هذا النظام بتحديد ثلاث فئات للاجر للعامل ذى الكفاءة العالية ، وللعامل المتوسط الكفاءة ، والعامل البطىء او المنخفض

الكفاءة والعامل الذى يصل انتاجه الى ٨٤٪ مثلا من المستوى المعيارى فانه يتقاضى علاوة معينة على انتاجه ، والعامل الذى يصل انتاجه الى ١٠٠٪ من هذا المستوى يتقاضى علاوة اضافية زيادة عن العلاوة السابقة •

★ نظم المشاركة فى المكاسب :

فى هذه النظم يتم دفع الاجور على اساس زمنى معيارى مسموح به لانجاز العمل ، واذا تحققت اى مكاسب نتيجة اى وفر فى الوقت ، فانه هذه المكاسب تقسم بين صاحب العمل والعمال بنسبة مئوية يتفق عليها •

ومن هذا المنطلق اطلق على هذه النظم نظم المشاركة فى المكاسب Gain Sharing Systems ، لان صاحب العمل والعمال يشتركان فى النتائج ، وتنطوى هذه النظم على حافز للافراد يتمثل فى المكافأة التى يتحصلون عليها مقابل الجهود الاضافية التى يبذلونها •

ويمكن ان نذكر بعض هذه النظم او الطرق فيما يلى :

١ ــ نظام هالسى Halsey System

بمقتضى هذا النظام تقوم ادارة المنشأة بتحديد زمن او وقت قياسى لاداء عمل معين • ويتم حساب هذا الوقت القياسى من واقع السجلات الماضية للاداء ، اى يكون الزمن المعيارى للعمل عبارة عن الزمن المتوسط لمجموعة اعمال سابقة ، فاذا اتم العامل عمله فى اقل من الزمن المعيارى المسموح به فانه يتحصل على الاجر بالساعة عن كل ساعة عملها بالاضافة الى نسبة ثابتة من الوفر فى الوقت (وهو عبارة

عن الزمن المعيارى ، والوقت الفعلى الذى استغرقه العامل فى اداء العمـل) •

مثال : اذا كان الوقت القياسى لعمل ما ١٢ ساعة ولكن العامل استطاع انجازه فى ١٠ ساعات وكان اجر الساعة ١٠ قرشا وكانت المكافأة تحسب على اساس ٥٠ بالمائة من الوقت المتوفر فأن العامل يتحصل على الدخل الاتى :

الاجر = الساعات الفعلية × معدل الدفع بالساعة

الاجر = ١٠ × ١٠ = ١٠٠ قرش

الوقت المتوفر = الوقت المعيارى ـ الوقت الفعلى

الوقت المتوفر = ١٢ ـ ١٠ = ٢ ساعة

المكافأة = الاجر × الوقت المتوفر × نسبة المكافأة

∴ المكافأة = ١٠ × ٢ × $\frac{٥٠}{١٠٠}$ = ١٠ قرش.

جملة دخل العامل = الاجر + المكافأة •

١٠٠ + ١٠ = ١١٠ قرش

∴ معدل الدفع بالساعة أصبح = $\frac{١١٠}{١٠}$ ١١ ريال بالمقارنة بالمعدل العادي وهو ١٠ قرش.

ويعتبر نظام هالسى الاول من حيث الظهور فى نظم المكافآت التشجيعية وصمم نظام باسمه بكندا فى عام ١٨٩٠ [١] •

---

(١) صلاح الشنوانى ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ ، صفحة ٣٨٧ •

مثال آخر لنظام هالسي بالنسبة لخمسة عمال اختلفوا في الوقت الذي استغرقوه في إنجاز عمل ما، محدد له زمن معياري قدره ١٠ ساعات، ومعدل الدفع بالساعة ١٠ قرشاً، والمكافأة على الوقت المتوفر ٥٠ ٪. (نسبة المكافأة تختلف من مشروع لآخر حسب سياسة المشروع).

العامل	الوقت الفعلي ساعة	الأجر على الوقت الفعلي قرشاً	الوقت المتوفر ساعة	مكافأة الوقت المتوفر قرشاً	الأجر + المكافأة قرشاً	المعدل الفعلي للساعة (الجديد) قرشاً
علي	٤	٤٠	٦	٣٠	٧٠	١٥,٥
جلال	٥	٥٠	٥	٢٥	٧٥	١٥
السيد	٦	٦٠	٤	٢٠	٨٠	١٣,٣
محسن	٧	٧٠	٣	١٥	٨٥	١٢,١
نادر	٨	٨٠	٢	١٠	٩٠	١١,١٢

نظـــام روان Rowan System :

سميت هذه الطريقة بنظام روان لانه طبق النظام لاول عرة فى مصانع David Rowan باسكتلندا [1] • وخطة روان تتشابه مع خطة هالسى من حيث اعطائها معدلات واشتراك العامل وصاحب العمل في الوفورات بالإضافة لوجود معايير للاداء.

لكن خطة روان تختلف عن خطة هالسى فى طريقة حساب المتحصـــلات •

مثـــــال :

اذا كان الوقت القياسى (المعيارى) لعمل ما هو ١٠ ساعات وان العامل استطاع انجازه فى ٨ ساعات فان الوقت المتوفر يصبح ســـاعتان :

(١٠ - ٨) اي عبارة عن ٢٠٪ من الزمن المعياري = $\frac{\text{الوفر في الوقت}}{\text{الزمن المعياري}} \times ١٠٠$

وعلى ذلك تكون نسبة المكافأة التى يتحصل عليها العامل هى ٢٠٪ وتحسب هذه النسبة (نسبة المكافأة) على اساس الاجـــر الذى تحصل عليه العامل مقابل الوقت الحقيقى — الفعلى الذى استغرقه فى العمل اى ٨ ساعات ولنفرض ان اجر الدفع بالســـاعة هو ١٠ قروش :

---

(١) صلاح الشنوانى ، المرجع السابق ، ٣٩٣ •

مثـــــال :

الاجر على الوقت الفعلى = الوقت الفعلى × معدل الدفع بالساعة ٠

٨ × ١٠ = ٨٠ قرشا ٠

الوقت المتوفر = الوقت المعيارى ـ الوقت الفعلى

الوقت المتوفر = ١٠ ـ ٨ = ٢ ساعة

كنسبة مئوية = $\frac{٢}{١٠}$ = ٢٠٪ ٠ وهى نسبة المكافاة

قيمة المكافاة = الاجر × نسبة المكافاة

∴ قيمة المكافاة = ٨٠ × $\frac{٢٠}{١٠٠}$ = ١٦ قرشا

الاجر + المكافاة (مجموع الدخل) = ٨٠ + ١٦ = ٩٦ قرشا

∴ المعدل الفعلي بالساعة = $\frac{\text{مجموع الدخل}}{\text{الوقت الفعلي}}$ = $\frac{٩٦}{٨}$ = ١٢ قرشاً.

مثال آخر لنظام روان بالنسبة لخمسة عمال اختلفوا في الوقت الذي استغرقوه في انجاز عمل ما، محدد له زمن معياري قدره ١٠ ساعات، ومعدل الدفع بالساعة ١٠ قروش.

العامل	الوقت الفعلي ساعة	الوقت المتوفر الفعلي قرش	الوقت المتوفر ساعة	نسبة المكافأة ٪	قيمة المكافأة قرشاً	الأجر + المكافأة قرشاً	المعدل للساعة (الجديد) قرشاً
يسري	٤	٤٠	٦	٦٠	٢٤	٦٤	١٦
محمود	٥	٥٠	٥	٥٠	٢٥	٧٥	١٥
البشير	٦	٦٠	٤	٤٠	٢٤	٨٤	١٤
فكري	٧	٧٠	٣٠	٢٠	٢١	٩١	١٣
أنور	٨	٨٠	٢	٢٠	١٦	٩٦	١٢

تحديد الاجر على اساس الانتاج الجماعى

قد يصمم نظام ربط الاجر بالانتاج ، بحيث ترتبط التغيرات فى دخل العامل بالتغير فى انتاج المجموعة التى يعمل معها فى نفس المكان ، او فى انتاج القسم الذى يتواجد فيه • وتطبق المنشآت احد الاشكال التالية من الانظمة الجماعية :

اولاً ـ ربط دخل العمل بانتاج المجموعة التي يعمل فيها:

قد يتعذر قياس انتاج كل من العاملين على حدة فى موقع معين ، وذلك فى الحالات التى يكون فيها الناتج محصلة لجهود مجموعة من العمال • ففى صناعة معينة نجد ان الناتج المحقق على كل آلة يرتبط بجهد مجموعة من العمال تتكاتف لتحقيق الناتج : العامل المسئول عن تشغيل الالة والمساعد والميكانيكى الذى يتولى صيانة الالة واصلاح اى عيب بمجرد ظهوره ، وفى ورش الصيانة والاصلاح للآلات والمعدات نجد أن مجموعة من العمال تشترك فى اصلاح عيب معين أو فك اجزاءِ المعدات والكشف عليها • فى هذه الحالات يسجل الانتاج للمجموعة، ثم تحاسب المجموعة ويوزع الدخل الذي تستحقه على أفرادها.

وقد يكون الانتاج قابلا للقياس لكل عامل على حدة ، ولكن من المرغوب فيه ان يتولى العمال المهرة والقدامى ارشاد وتوجيه العمال الجدد والمساهمة فى رفع كفاءتهم ، لذلك تحاسب المجموعة على انتاجها كفريق ، رغبة فى تشجيع اعضاء الفريق مع مقارنة بعضهم البعض •

وقد تطبق المحاسبة الجماعية لتحقيق التكافؤ فى الفرص

بين العاملين فى الاقسام المختلفة للحصول على زيادة فى الدخل ، ففى بعض المشروعات التجارية توجد بعض الاقسام الغير مربحة بطبيعتها ، وبالتالى فان ربط دخول العاملين فى بعض الاقسام بالناتج المحقق بها ، يؤدى حتما الى حصولهم على دخول منخفضة لاسباب لا دخل لهم فيها والعكس فى الاقسام الاخرى قد يكون صحيحا .

ولا تختلف طريقة حساب الدخل المستحق للمجموعة هنا عنها فى طرق الحساب الفردية ، اذ يحدد الاجر الذى سيدفع عن كل قطعة او ساعة انتاج تتحقق بواسطة المجموعة . ويضرب هذا الاجر فى عدد ساعات الانتاج او عدد القطع التى انتجت خلال فترة الحساب ، كما يحدد حد ادنى مضمون لدخل الجماعة بصرف النظر عن الانتاج المحقق ، وتوزع الحصيلة التى تزيد عن الحد الادنى بين اعضاء الجماعة بالتساوى او بنسبة اجورهم الاساسية ، او وفقا للقاعدة التى يتفق عليها .

مثـــال :

تستخدم شركة الاسمنت المتحدة نظام لربط الاجر بالانتاج بالنسبة لكل مجموعة من العمال فى قسم التعبئة والشحن . وتتكون كل مجموعة من اربعة اشخاص ويقوم احدهم بتشغيل آلة تعبئة الاسمنت فى الاكياس ويقوم الاخرون برفع الاكياس المعبأة الى السيارة التى تنقله الى مواقع التسليم .

ويقضى النظام بوجود حد ادنى لانتاج المجموعة يتمثل فى ٨٥٪ من الانتاج المحقق يوميا للالة (على اساس ٦ ساعات عمل يوميا) ، فاذا زاد الانتاج عن الحد الادنى تمنح المجموعة زيادة

فى اجورها بنفس معدل الزيادة فى الانتــاج وتتم المحاســبة للعمال يوميا ٠

وفيما يلى الانتاج المحقق للمجموعة خلال الايام الستة من الاسبوع المنتهى ٢٥/٦/١٩٨٧ ٠

الايـــام	الانتاج المحقق بالشيكارة
١	١٨٠
٢	١٨٠
٣	١٧٥
٤	١٨٠
٥	١٥٠
٦	١٦٠

فإذا علمت أن الانتاج المحدد للآلة في الساعة هو ٣٠ شيكارة وأن جملة الأجور الأساسية للعمال الأربعة يومياً هو ٣٠٠ قرش.

المطـــلوب :

١ ــ تحديد الزيادة المستحقة فى الاجور لهؤلاء العمال يوميا ٠

٢ ــ بافتراض الاجور الاساسية اليومية للعمال الاربعــة متساوية (٧٥ قرشا لكل منهم) ٠ حدد نصيب كل عامل من الزيادة اليومية فى الدخل ٠

الحــــل.

* الانتاج المحدد للآلة يومياً = ٣٠ × ٦ = ١٨٠ شيكارة.
* الحـد الأدنـى لانتـاج المجمـوعـة يـوميـاً = ١٨٠ × ٨٥ ٪ = ١٥٣ شيكارة.

يبين الجدول معدل الزيادة اليومية في الانتاج والـزيادة المستحقـة في أجور المجموعة كما يلي:

الأيام	الانتاج الفعلي	الانتاج المخطط للآلة في اليوم	معدل الزيادة في الانتاج	الزيادة المستحقة في الدخل
١	١٨٠	١٥٣	١٧,٦ ٪	٥٢,٨ قرشاً*
٢	١٧٠	١٥٣	١١,١ ٪	٣٣,٣
٣	١٧٥	١٥٣	١٤,٣ ٪	٤٢,٩
٤	١٨٥	١٥٣	١٩,٦ ٪	٥٨,٨
٥	١٥٠	١٥٣	- (١,٩٧ ٪)	—
٦	١٦٠	١٥٣	٤,٥ ٪	١٣,٥
اجمالي				٢٠١,٣

* ملاحظة ٥٢,٨ = $\frac{(٣٠٠ \times ١٧٫٦)}{١٠٠}$

الزيادة فى الاجر المستحق لكل عامل خلال الاسبوع الاول = ٢٠١٫٣ ÷ ٤ = ٥٠٫٣ قرشـا

ومن الممكن ان يتفق على توزيع الزيادة المستحقة فى الاجر بنسبة معينة تعكس الاختلاف فى المهارة او الجهد المبذول .

ثانياً ـ نظم المشاركة في الارباح:

الهدف الأساس من نظام المشاركة في الارباح هو تنمية العمل كفريق بين العاملين بالشركة، أو بعبارة أخرى اشعار العاملين في المشروع بأنهم يعملون معاً كشركاء في المشروع.

وتنطوى نظم المشاركة فى الارباح على توزيع نسبة محددة من الارباح المحققة ، وهى تعتبر حوافز غير مباشرة ، لانها لا تتصل مباشرة باداء الافراد وانتاجيتهم • وبالرغم من ان الارباح تعتبر مكافأة مكملة او مساعدة لنظم دفع الاجور ، الا انها تهدف بوجه خاص الى تشجيع العاملين على محاربة الاسراف والضياع فى الوقت والمواد • كما تهدف المشاركة فى الارباح الى تقليل دوران العمل وتحسين العلاقات بين الادارة والعاملين ، وتقوية الشعور بالولاء من جانب العاملين تجاه المشروع والادارة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق رئيسية من المشاركة فى الارباح وهى :

١ ـ مشاركة فى الارباح فقط •

٢ ـ مشاركة فى الارباح بالاضافة الى مشاركة عن طريق ملكية العاملين اسهم فى المشروع •

٣ ـ مشاركة عن طريق ملكية اسهم فقط •

وتعتبر المشاركة فى الارباح اقل فعالية من نظم الدفع

بالقطعه كوسيله حفز مباشرة ، فهى لا تطبق على العمال منفردين او فى مجموعات صغيرة ، ولكن المشاركة فى الارباح اقل اتصالا بالجهود الفردية للعمال ، وتدفع بمعدلات موحدة لجميع او معظم العمال فى المشروع ، وكثيرا منهم قد لا يكون قد بذل مجهودا ملموسا فى سبيل زيادة ارباح المشروع •

ومن ناحية اخرى تدفع هذه الارباح بعد فترة طويلة من بذل الجهد واداء العمل ، ولذلك فان المكافآت لا يكون لها تأثير على معنويات العاملين • والقيمة الاساسية للمشاركة فى الارباح غير مباشرة ، فهى تقوى روح الولاء والرغبة فى التعـاون والشعور بالمصلحة المشتركة ، وتزيد اهتمام الافراد بالعمل وتفهمهم للمشاكل التى يواجهها المشروع •

الفصل الحادي عشر

التدريب

يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لانجاز عمل معين، ويمكن تصنيف التدريب إلى نوعين[1]:

١ - التدريب الخاص بالأفراد التشغيليين.

٢ - التدريب الخاص بأعضاء الادارة لتنمية مداركهم ومعارفهم التخصصية.

وللتدريب عديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة انتاجية الفرد، وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الاشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل، ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته.

يوجد اختلاف بين التدريب Training والتعلم Education، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والالمام بالبيئة ككل.

وتزداد الحاجة للتعلم أي الالمام بالبيئة والقدرة على تفهم ما يدور بها، وأثر ذلك على التنظيم ككل كلما إتجهنا إلى الوظائف الادارية العليا.

قد يتم التدريب من خلال برامج مخططة ومنظمة من قبل الشركة، وقد

١- Duviedi R. S., op. cit. P. 143

يتم[1] التدريب ذاتياً أي يتدرب الفرد من تلقاء نفسه عن طريق المحاولة والخطأ Trial and error أو عن طريق ملاحظة ما يقوم به الآخرين.

أهمية التدريب:

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

١ ـ زيادة الانتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التدريب على حجم الانتاج وجودته، هذا بالاضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

٢ ـ رفع معنويات الأفراد:

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، وتخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الادارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الانتاجية.

٣ ـ تخفيض حوادث العمل:

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض

---

١ ـ Flippo E. B., op. cit p. 201

معـدل تكرار الحـادث . وتوجـد مؤشرات معينة يمكن من خـلالها التعـرف عـلى معدل تكرار الحادث، وتطوره كمدخل للتعرف على جهد الادارة في مجال الـوقايـة من الحوادث ونعطي هنا معادلات لقياس معدل تكـرار الحادث وشـدة الاصابـة كما يلي:

● معدل[1] تكرار الحادث =

$$\frac{\text{عدد الحوادث والاصابات خلال العام} \times ١٠٠٠,٠٠٠}{\text{اجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

● معدل شدة الاصابة =

$$\frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times ١٠٠٠,٠٠٠}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

حيث اجمالي ساعات العمل للعاملين في السنة = ساعات العمل للفرد في اليوم × عدد العاملين × عدد أيام العمل الفعلية خلال العام = ساعـات العمل الأسبوعية للفرد × عدد العـاملين × عدد أسابيع العمل الفعلية خلال العام.

ولا شك أنه كلما اتجهت هذه المعدلات إلى الانخفـاض كان ذلـك مؤشراً عـلى تحسن ظروف العمل، وعلى اهتـمام الادارة بتدريب الأفـراد عـلى الأسلوب المأمون لأداء العمل.

٤ - يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم عـلى الحفاظ عـلى فاعليتـه رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفـراد المدربـين والمؤهلين لشغل هـذه المـراكـز فـور خلوهـا لأي سبب من الأسبـاب، أما المـرونة Flexibility فتعني قـدرة التنظيم عـلى التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتـطلب هذا تـوافر الأفـراد من ذوي

---

١ - عبد الباقي، صلاح - حنفي، عبد الغفار - مرجع سبق ذكره صفحة ٦٢٠

المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدفع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

توضح النقاط السابقة أهمية التدريب للمنظمة.

● **مبادىء التدريب:**

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادىء التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتمشى ومصلحة المنظمة، ومن أهم هذه المبادىء التوجيهية ما يلي:

١ ـ ضروري خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل..). ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تدريبه. ولا يقتصر الحفز على التدريب على المدرب وأثناء التدريب وإنما أيضاً للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب.

٢ ـ متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، ولنكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج التدريب.

٣ - ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:

بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب. ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الادارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الانجاز للفرد المتدرب مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقاً لمتطلبات الوظائف والأعمال. وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتمشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن إستخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التدريب دوراً أساسياً في تعليم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي.

٤ - ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب واعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم. فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

٥ - الانتقال من الكليات للجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.

٦ - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظراً لاختلاف

الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

أولاً: طرق تدريب العاملون في مجال التشغيل:

رغم أن المبادىء والأساسيات الخاصة بالتدريب والتعليم يمكن تطبيقها في شتى مجالات التدريب (التدريب التشغيلي، والتدريب الاداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتدريب تتفاوت حسب نوعية التدريب وهدفه.

وفيما يتعلق بالتدريب التشغيلي فإنه يوجد أربعة طرق هي:

١ ـ التدريب على العمل on - the - job Training
٢ ـ التدريب في قاعات الدراسة.
٣ ـ التدريب المهني.
٤ ـ برامج التدريب الخاصة.
٥ ـ برامج إعادة التدريب.

١ ـ التدريب على العمل:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التدريب استخداماً، وتقع المسئولية على المشرف المباشر للفرد أو من يمثله، ويرجع إنتشار هذا الأسلوب لعديد من الأسباب منها: أن معظم الأعمال في الصناعة يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبياً خلال أسبوع أو إثنين على الأكثر، وأن هذا النظام غير معقد ولا يستدعي توزيع المسؤولية بين قسم التدريب والمشرف الاداري. بالاضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة طالما أن الأمر لا يتطلب الاستعانة بأفراد أو تسهيلات غير المتاح بالقسم الانتاجي

ولكن قد يشوب هذا النظام عدد من العيوب خاصة إذا كان المشرف لا يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه في مجال تدريب المرؤوس، وأيضاً إذا لم يكن

لدى المشرف الوقت الكافي لتدريب وتعليم الفرد بطريقة ملائمة، أو أنه لا يقدر أهمية التدريب.

يلاحظ أيضاً أن هذا الأسلوب يتميز بوجود الدافع القوي لدى المتدرب للتعليم والتدريب على العمل، وأنه يتم في مكان العمل الفعلي وليس مكاناً مصطنعاً.

٢ ـ التدريب في قاعات الدراسة:

يتم هذا التدريب كمدخل لحل المشاكل العامة التي تواجه الفرد في عمله، ولذلك تعد إدارة الأفراد برامج متخصصة لهذه الغاية، حيث يتم التدريب على نفس النوع من العمل.

ولكن متى تستخدم هذا النوع من التدريب؟ في الواقع يتم إستخدام هذه الطريقة عندما يكون حجم العبء التدريبي أكبر من طاقة المشرف، وبذلك يتم جانب من التدريب على العمل من خلال برنامج متخصص بقاعات الدراسة، وبذلك يتاح للمشرف الوقت الكافي لتوجيهه للمسؤوليات الأخرى الخاصة بالانتاج وجودته وغير ذلك من المهام.

يتميز هذا النوع من البرامج بالتخصص بالاضافة إلى وجود مدربين أكثر قدرة وكفاءة على التعليم، بالاضافة إلى تفرغ المتدرب وبعده عن ضغوط العمل مما يجعله قادراً على تركيز ذهنه وتخصيص كل وقته للتعليم والتدريب.

وينطوي هذا الأسلوب على عدة نقائص: أن تجزيء مسؤولية التدريب بين المشرف وقاعات الدراسة يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، ويقتصر هذا النوع على الأعمال التي يستخدم فيها أجهزة غير متخصصة. وأيضاً أن هذا التدريب يتم في مكان مصطنع يختلف عن مكان العمل الأصلي، الأمر الذي يتطلب مساعدة المتدرب على التكيف مع بيئة العمل الأصلية بعد عودته لعمله.

٣ ـ التدريب المهني:

يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عـال من المهارة، لذلك تصمم مثل هـذه البرامج لتجعل من المتـدرب حرفيـاً ملماً بالعمـل ومكوناتـه. وبذلـك فهو يجمـع بين التـدريب على العمـل والتدريب في قـاعات الدراسة.

وتقوم الشركات بـاعداد مـراكز تـدريب مهني خاصة بها في حـالة غيـاب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقت أكبر من الـطرق الأخرى للتدريب.

٤ ـ برامج التدريب الخاصة:

تقوم كثير من المنظمات باعداد برامج تدريب خاصة لمواجهة مواقف معينة كـإعداد بـرامج تـدريب الأفراد عـلى الأمن والسلامـة في بيئة العمـل من حيث أصول وأساليب الوقاية من الحوادث، وقد تعد برامج خاصة بالتدريب عـلى كيفية الرقابـة على الانتـاج خاصـة بالنسبـة للمنظمات التي تهتم بـالجودة كـالصناعـات الغذائية وصناعات الأدوية وغيرها.

٥ ـ برامج إعادة التدريب، التدريب التأهيلي أو التحويلي:

كان نتيجة للتطور التكنولوجي فقدان عديد من الأفراد لوظائفهم وأصبح من الضروري[1] إعادة تأهيلهم على أعمال ووظـائف أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يقومون بها، وقد تعد الشركة مثل هذه البرامج إذا كـانت في حاجـة إليهم أو تتولى الدولة ذلك.

إجراءات التدريب لعمال التشغيل:

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الاجراءات أو الخطوات وهي:

---

١ ـ الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ـ مرجع سبق ذكره صفحة ١٤٨.

١ - إعداد المدرب وتأهيله:

يجب أن يلم المدرب بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرب الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى آخر أن يكون مؤهلاً لذلك وقادراً على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل. وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تحقيق هذه الغاية، كوسائل الايضاح وغيرها وأن تتوافر لديه المكان المماثل لبيئة العمل بما يشتمل عليه من أجهزة ومعدات.

٢ - إعداد وتهيئة المتدرب:

يتطلب هذا الاعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على بيان أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفاعلية في التعليم وهذا يعني اعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

٣ - استعراض العمل وأسلوب أدائه:

توجد عدة طرق لعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضاً بيان وتوضيح مختلف النقاط من خلال الصور والأفلام والوسائل الأخرى المساعدة في التدريب. وإذا كان التدريب على العمل، فإن البيان العملي أفضل وسيلة للتدريب ومن الأنسب مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات:

١ - اشرح وفسر التتابع المنطقي للعمل ككل.
٢ - أدخل في الاجراء أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء وخطوة خطوة.
٣ - أترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.
٤ - أعطي المتدرب فرصة لشرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

٤ - أعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:

بعد إجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتدرب بالبدء بالتطبيق العملي، حيث يبدأ ببطء، وقد يرى البعض أن يقوم المتدرب بشرح كل

مرحلة قبل الممارسة العملية لها خاصة إذا ما كانت العملية تنطوي على مخاطر.

٥ ـ المتابعة :

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة. ونشير هنا إلى أنه ينبغي على ادارة الأفراد أن تكون على علم بالأداء للفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل لذلك هو قياس انتاجية الفرد المتدرب قبل التحاقه بالتدريب وبعده للتعرف على أثر التدريب على انتاجيته سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي. حيث تتابع الإدارة مثل هذه البرامج. ومما لا شك فيه أن التنمية الادارية ذات شقين: الشق الأول أن ينمي الفرد قدراته وكفاءته الادارية أو التشغيلية من خلال الممارسة والخبرة مع ضرورة وجود حافز للتنمية، وبذلك فإن البرنامج الجيد للتنمية يساعد على خلق البيئة الملائمة للحفز على التنمية الذاتية.

ويعني ما سبق أن برنامج التنمية الادارية لا بد أن يرتكز على مبدأ أساسي، وهو أن التنمية الادارية أساسها التنمية الذاتية للفرد الإداري ويعني هذا أن الأمر لا يستدعي وجود برنامج موحد ونمطي للتنمية الادارية كما هو الحال في البرنامج الخاص بتدريب أفراد التشغيل.

ويجب أن ندرك أيضاً أن التنمية الادارية تتطلب وقتاً، لذلك قد تمتد لعدة سنوات فهي ليست قاصرة على حضور بعض المحاضرات أو قراءة كتاب معين أو ممارسة العمل أو حضور مؤتمرات فهي تتطلب التعلم والتثقيف المستمر. وإذا كانت الفلسفة أو المبدأ الأساسي هو التنمية الذاتية فإن البيئة التنظمية النشطة والفعالة هي المؤثر الهام.

قد يتطلب الأمر توافر كافة التسهيلات التي تحقق هذه الغاية وأن يرتبط ذلك بعنصر الحفز للأفراد الذين يثبت تقدمهم وتزايد كفاءتهم. فالمشرف وما له

من دور قيادي مؤثر، فهو يستلزم عمل ملائم واعطائه القدر المناسب من الحرية والسلطة لتحقيق أهدافه.

ثانياً: التنمية الادارية: Management Development

تهدف التنمية الادارية إلى تنمية الكفاءة والقدرات للمديرين وفاعلية الأداء لوظائفهم الحالية، واعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلاً عند ترقيتهم إليها. وقد أصبحت برامج التنمية الادارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الادارية لمواكبة التطورات البيئية والتنظيمية، وأن الاعتماد على الخبرة المكتسبة من الممارسة في حد ذاتها لتدريب المديرين لا تكفي لتحقيق هذه الغاية.

اتجه الاهتمام في الوقت الحاضر إلى تخطيط برامج التنمية الادارية، حيث تعد هذه البرامج لتنمية مهارات المديرين بصرف النظر عن الاختلافات بينهم بصدد هذه الجوانب، فقد أصبح معروفاً أن المديرين يختلفون فيما بينهم من حيث المقدرة، والخبرة، والسمات الشخصية. لذلك تعد برامج لتنمية نوعيات معينة من المهارات لدى المديرين الحاضرين للبرنامج، ولكن يجب قبل مباشرة تنفيذ البرنامج، أن تعد بطريقة جيدة بحيث تتفق والاحتياجات المطلوب تنميها في المدير أو مجموعة معينة منهم. وعلى ضوء تحديد هذه المتطلبات يمكن تصميم البرنامج، وبالتالي تحديد من يمكنهم حضور البرنامج وأسلوب تنفيذه.

برنامج التنمية الادارية كغيره من برنامج التدريب، حيث يمكن تصنيفه وفقاً لعدد من المداخل هي:

١ ـ التدريب في بيئة العمل: on - the - Job Methods

٢ ـ التدريب خارج بيئة العمل: off - the - Job Methods

أولاً: التدريب في بيئة العمل on - the - Job Methods

تعتبر الأساليب المستخدمة للتنمية الادارية في بيئة العمل من أفضل

الأساليب، حيث تصمم البرامج بما يتفق مع متطلبات العمل، ويوجد أربعة أساليب لتحقيق هذه الغاية وهم :

١ - التوجيه أثناء القيام بالعمل : Coaching
٢ - التدريب عن طريق التغيير الدوري للوظيفة : Job Rotation
٣ - التدريب من خلال العمل كمساعد للمدير : Training positions
٤ - التدريب من خلال أنشطة مخططة : Planned work activities

١ - التوجيه أثناء القيام بالعمل :

حيث يتم تدريب الاداري بواسطة رئيسه المباشر، هو أسلوب ملائم لتنمية مهارات الفرد، حيث يتم تشكيل السلوك من خلال التعلم، وتقمص سلوك المدير وهو أفضل وسيلة لتعلم العادات الادارية المثلى، (فمراقبة المدير الضعيف تمكن الفرد من تعلم أشياء معينة يجب تجنبها ولكن ذلك لا يكفي لبيان ما يجب إتباعه أو ما هو المسلك المتزن). وإذا نجح المدير في غرس العادات الحسنة والسلوك السوى في الفرد فإن التدريب يكون ناجحاً.

ولكن قد يتردد المدير في توجيه المرؤوس، أما لعدم رغبته أو عدم قدرته للقيام بذلك، بالاضافة إلى رغبة المرؤوس في ممارسة العمل بنفسه للتعرف على أبعاده ومشاكله، لذلك يتردد أو يخشى المدير من أن يصبح الفرد منافساً له على المركز الذي يشغله ولكن في الحقيقة أن هذا الخوف لا محل له هنا لأن المدير لن يرقى إلى مركز أعلى إلا إذا وجد خليفه له.

٢ - التدريب والتنمية عن طريق التغيير الدوري للوظيفة :
Job rotation

وفقاً لهذا الأسلوب يتم إستبدال المراكز بين المديرين، وبذلك يمكنهم اكتساب مهارات وخبرات من شغل مختلف المراكز بالتنظيم.

٣ - التدريب من خلال الوظيفة : Training Positions

وفقاً لهذا الأسلوب يشغل المتدرب وظيفة تحت الاشراف المباشر للمدير،

وغالباً ما تحمل هذه الوظيفة لقب مساعد المدير، وبهذا الشكل يعطي له بعض الاختصاصات لممارستها لمساعدة المدير أو يتصرف في حالة عدم وجوده، وبهذا الشكل يمكن التعرف على أعباء المركز عن قرب واكتساب المهارات من خلال الممارسة.

٤ - التدريب من خلال أنشطة مخططة: **Planned work activities**

ويعني هذا اسناد بعد المهام الأساسية للمتدرب كمدخل لتنمية قدرته وخبراته، فقد يطلب من المتدرب رئاسة قوة العمل، والمشاركة في لجنة رئيسية. وبهذا الشكل يعرف المتدرب كيف يدار التنظيم عن قرب وينمي المهارات الخاصة بالعلاقات الانسانية.

ثانياً: أساليب التدريب خارج بيئة العمل: **off - the - job Methods**

وفقاً لهذا الأسلوب يتم ابعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات. هذا بالاضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عديد من الأفراد من أدارات أخرى، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم، ويعتبر ذلك أمراً مستحباً بعد العودة للوظائف، ويتم هذا النوع من التدريب بإحدى الطرق الآتية:

١ - التدريب داخل قاعات خاصة:

حيث تقوم كثير من الشركات بإعداد أماكن خاصة للتدريب، وتستدعي عدد من المتخصصين سواء من داخل المنظمة أو خارجها لاعطاء محاضرات أو اجراء مناقشات أو دراسة بعض المشاكل أو الموضوعات الخاصة مع المتدربين، ولا شك أن مناقشة الحالات تؤكدي إلى إثراء إثارة المناقشات والتدريب على تبادل الأفكار والأداء.

٢ ـ التنمية الادارية عن طريق الجامعات والمراكز المتخصصة:

حيث تختار المنظمة عدد من المديرين لحضور برامج تدريبية بالجامعات والمراكز المتخصصة، وعلى أن تتحمل المنظمة تكاليف هذا البرنامج، حيث يتم اعداد هؤلاء الأفراد قبل ترقيتهم إلى مناصب أعلى، وتشتمل برامج هذه الجامعات بالاضافة إلى المحاضرات دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، والمحاكاة.

٣ ـ تدريب الحساسية: Sensitivity training

ويسمى (T - group) ـ والهدف من هذا التدريب هو:

١ ـ مساعد الفرد على معرفة وتفهم سلوكه وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك.
٢ ـ أن تجعل من الفرد أكثر حساسية لمشاعر وآراء الآخرين.
٣ ـ تساعد الفرد على تنمية ثقافته، ومداخل تنمية العلاقات مع الآخرين.

ويتراوح عدد الأعضاء للجماعة المشاركة في هذا النوع من التدريب ما بين ١٠ و٢٠ فرد وبمعدل من ٣ إلى ٦ ساعات يومياً، ولمدة تتراوح ما بين أسبوع وأسبوعين. ولا بد من توافر مدرب مؤهل وكفء على الا يتدخل في المناقشات الا حسب الضرورة، عندما يتطلب الأمر لفت نظر المتدربين لجانب سلوكي هام أو عندما يشعر أن هذا السلوك أو التصرف غير مرغوب فيه.

يجب تشجيع وحث الجماعة على اختيار موضوع المناقشة والتعبير عن ردود الأفعال تجاه سلوك وتصرفات معينة من أفراد الجماعة، وتحليل هذا السلوك. ولا شك أن هذا النوع من البرامج مثيراً للاهتمام خاصة عندما يشعر كل منهم بالانتقادات الموجهة نتيجة السلوك غير السوي. وبهذا يتعلم الفرد كيف يتقبل إنتقاد الآخرين.

● الشروط الواجب توافرها في برامج التنمية الادارية الفعالة:

١ ـ أن تتولى هيئة متخصصة مهمة التدريب والتنمية الادارية:

فرغم وجود إدارة الأفراد ومسؤوليتها عن تدريب الموارد البشرية، ولكن لا يجب اعطائها المسؤولية الكاملة عن التنمية الادارية للموارد البشرية بالتنظيم، وتقع المسؤولية عن تنمية هذه الموارد على الهيئة الإدارية.

٢ ـ اعداد وتدريب الهيئة أو الجماعة الإدارية التي تتولى تنمية الأفراد:

حيث يجب التحقق من توافر خصائص وسمات معينة في الجماعة المناط إليها تنمية الأفراد، بحيث يكون لديهم المقدرة والكفاءة في تنمية قدرات وكفاءات الآخرين.

٣ ـ يجب تحديد محتويات برنامج التنمية بناء على تحليل متطلبات المراكز الادارية.

ويعني هذا ضرورة أن يصمم البرنامج بما يتلاءم مع نوعية المهارات والقدرات التي ينبغي تعليمها للمتدربين، وينبثق هذا من تحليل المراكز الادارية والتعرف على ما تتطلبه من مهارات وقدرات وتشكل هذه محتويات البرنامج.

٤ ـ أن يقتصر التعيين والترقية للمراكز الادارية على الداخلين في برنامج التدريب والتنمية:

فالتدريب لا يخلق القدرات ولكنه ينمي تلك القدرات والمهارات الادارية المطلوبة، ويعتبر هذا حافزاً للأفراد على الالتحاق بهذه البرامج والمشاركة فيها.

٥ ـ التقليل من برامج التدريب والتنمية داخل قاعات المحاضرات:

حيث يفضل أن تتم مثل هذه البرامج داخل بيئة العمل كمدخل لاكتساب بعض التجارب والخبرات والضرورية لنجاح برنامج التدريب.

٦ ـ التركيز على تعديل السمات والخصائص للمتدربين :

حيث يجب العمل على تقويم السلوك غير الهادف للمتدربين بما يتمشى مع السلوك التنظيمي المتوازن، ويؤدي هذا إلى اكتساب الفرد لخصائص وسمات معينة تتفق ومتطلبات المركز الاداري.

الفصل الثاني عشر

تقييم أداء الأفراد

دور تقييم الأداء في مجال برامج الأفراد:

يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية او غير الرسمية لتقييم الأداء. فمثلاً يلجأ الأفراد إلى ذلك ـ عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية ـ فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يوجهون النقد أو المديح والثناء للفرد، وعند تعديل أنظمة الأجور والحوافز، أو ترقية فرد معين وتفضيله على الآخرين.

الأهمية النسبية لتقييم الأداء:

لجأ معظم أصحاب المنظمات إلى تطوير البرامج الرسمية لتنمية وتطوير أداء الفرد، وفقاً للبحث الذي أجرى بواسطة مكتب العمل القومي ـ حيث اتضح أن ٩٣٪(١) من الشركات التي شملتها الدراسة لديها برامج خاصة بتقييم أداء الأفراد، وأن ١٠٪ من الإداريين العاملين في مجال الأفراد فقط لديهم إنطباع وإحساس بفاعلية وكفاءة هذه البرامج.

يحاول أرباب الأعمال في الوقت الحاضر تطوير أنظمة تقييم الأداء كما ينبغي لها أن تكون، وتتمشى مع الأغراض المتعددة التي يسعون إلى تحقيقها من وراء هذه الأنظمة.

ماذا يقصد بتقييم الأداء:

(١) Megginson L,C., Personnel management, 4ed., Ontario, Richard D. Irwin, Inc., 1981 pp 310-320.

تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أيٌ من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً. . .).

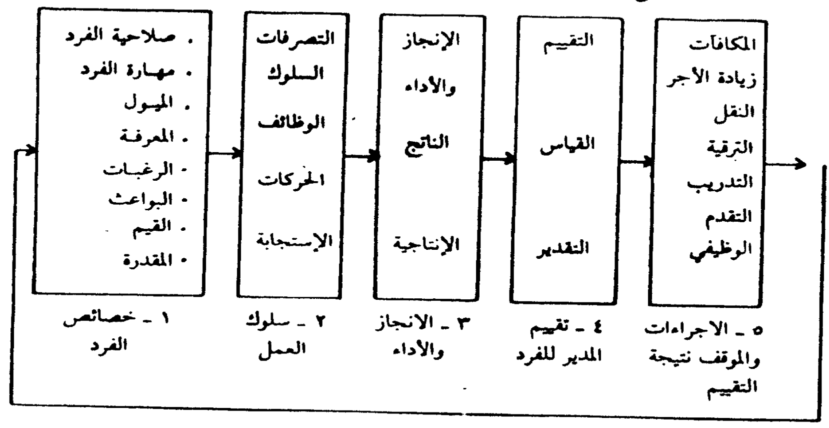
كيف يتم تشغيل برنامج تقييم الأداء:

نشير هنا أنه إذا كان الإنتاج قابلاً للقياس ففي هـذه الحالـة تقل الحـاجة للبحث عن أسـاليب أخرى لتقييم الأداء، حيث يمكن الحكم على الفـرد وفقـاً للكمية التي أنجزها مقارنة بمستوى معين.

إذا كانت العمل المؤدي يصعب قياسه كمياً، ففي هذه الحـالة ـ نجـد أن الخصـائص والسمات الشخصيـة والتي تؤدي أو تقود إلى سلوك مـلائم تزيـد من الإنتاج ـ هي محور التقييم.

يمكن تفهم تقييم الأداء بطريقة جيدة من خلال الشكل رقم ١٢/١.

شكل ١٢/١ (يصور كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء)



يستخلص من الشكل رقم ١٢/١ ما يلي:

١ ـ أن للفرد سمات وخصائص شخصية تقود إلى:

٢ - سلوك وتصرفات أثناء العمل والتي تؤثر على:

٣ - أداء العمل أو الإنجاز الوظيفي حيث يختص المدير ب:

٤ - تقييم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك.

٥ - إتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقييم إنجازهم وتصرفاتهم.

وفقاً لهذا الاتجاه يمكن أن نعترف بوجود عدد من الخصائص والصفات المميزة للفرد (المقدرة والمهارة ودرجة الثقافة والتعليم، والاتجاهات، الميول، القيم والمعتقدات..) والتي يتولد عنها تصرف أو سلوك معين يؤثر على الأداء، وأنه يمكن تقدير ذلك وقياسه أو تقييمه. بعض هذه الخصائص الشخصية متعلقة بالعمل، كدرجة الإخلاص والتفاني في العمل، مدى تعاون الفرد مع الآخرين، مدى المعرفة والإلمام بالعمل، المبادأة، الاتجاهات والميول نحو العمل، مدى الالتزام بقواعد الأمن والسلامة في بيئة العمل، المقدرة على التعلم واستيعاب الجديد، مدى المواظبة على الحضور والإنصراف في الوقت المحدد، الحالة الصحية والبدنية للفرد، المقدرة على التكيف، التقدير للمخاطر المترتبة على تصرف وسلوك معين، مدى القدرة على تحمل المسئولية، مهارة الفرد.

ويفترض أيضاً أن المدير يمكنه أن يقيم درجة إسهامات الفرد في الناتج بطريقة موضوعية وفقاً لهذه الخصائص والتصرفات المتعلقة بالأداء. ولكن يمكن أن يوجه إنتقاداً جوهرياً لهذا الإفتراض، وهو أنه يصعب تقييم أداء الفرد بطريقة موضوعية طالما وجدت عناصر يتناولها التقييم غير قابلة للقياس الكمي، وبذلك نجد أن التقييم والتقدير الذي يعطى للفرد مرتبط بالحكم الشخصي للقائم بالتقييم وبجوانب أخرى غير مرتبطة بالأداء.

لماذا نقوم بتقييم الأداء:

يبين الشكل رقم٢/١٢ وجود غرضين هامين لتقييم الأداء هما: أولاً: حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية. ثانياً: يمكن أن

يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته. وبذلك نجد أن غرض التقييم يحدد.

١ - أسس ومعايير المقارنة.

٢ - الأدوات والأساليب التي تستخدم.

٣ - دور المشرف أو ملاحظ العمل.

٤ - الإجراء المترتب على التقييم.

وسواء استخدم التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم، فإنه يكفي تحقيق غرض ثانوي أي كمدخل لتحفيز الأفراد على العمل.

يبين شكل رقم ٢/١٢ أغراض تقييم الأداء

	الغرض من تقييم أداء الفرد	
	تنمية الفرد	لأغراض إدارية
حدد وعرّف الغرض	تنيمة وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب	توفير معلومات لإتخاذ قرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجور، النقل، الترقيات، تخفيض قوة العمل
أسس ومعايير المقارنة	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقاً للأداء (معيار أو مستوى مطلق).	الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معيار نسبي)
أسلوب التقييم	التقييم المستند على النتائج	تقدير الفرد وترتيبه
دور المشرف	يمارس دور المستشار	تقديري وحكمي
توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم	الفرد والمشرف	الفرد، المشرف، سجلات الأفراد، آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ

نناقش فيما يلي أغراض تقييم الأداء:

١ ـ تقييم الأداء والأغراض الإدارية: عندما يستخدم التقييم لتحقيق أغراض إدارية فهذا يؤدي إلى:

١ ـ يستخدم كأساس لتعديل أجر أو مرتب الفرد.

٢ ـ يفيد من تقرير مَن يُنقل من الأفراد الى وظيفة أو عمل آخر، ومن يتم ترقيته، ومن يستغنى عنه.

٣ ـ يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الإختيار والتي تتواءم ومتطلبات العمل.

٤ ـ مدخل أو أساس لتحديد الإحتياجات التدريبية للفرد.

٥ ـ تفيد كمدخل لتخفيض قوة العمل.

إذا ما استخدم التقييم لتحقيق هذه الغايات أو الأغراض، فإنه يستند على مقارنة أداء فرد ما بغيره من الأفراد. وبذلك نجد أن دور المشرف وغيره من الإداريين بما في ذلك مدير إدارة الأفراد، هو التقدير والحكم على أداء الفرد. وكما هو مبين بالشكل زقم ١٢/١ أن النتائج المستخلصة من التقييم يتم توزيعها على عديد من الأفراد والجهات المستفيدة من هذه المعلومات.

٢ . تقييم الأداء وتنمية الفرد:

قد يستخدم تقييم الأداء أيضاً لأغراض التنمية للفرد وأدائه، وبذلك فإنه يتطلب تزويد الأفراد بعدة جوانب هي:

١ ـ بالمعلومات عن الأداء المتوقع (معايير الأداء) من خلال المشرف.

٢ ـ بالمعلومات عن النتائج المترتبة على الأداء.

٣ ـ النصائح والتوجهات والتدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجازه ولم يتحقق بعد.

٤ ـ اساس تخطيط المسار الوظيفي والتنمية والتدريب.

إذا ما استخدم التدريب لهذه الغاية أو الهدف، فإن أساس المقارنة هو مقارنة الأداء الفعلي بمعيار العمل المطلق أي المعيار أو المستوى المقدر. وبذلك نجد أن دور المشرف هو كمستشار، وموجه، ومرشد، أو مدرب. وتوجه النتائج المستخلصة من التقييم إلى المشرف والفرد.

٣. تقييم الأداء والدافعية:

يجب أن يؤدي نظام التقييم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير واقعي لدى الفرد. فيجب أن يؤدي ويحفز على المبادأة، وتنمية الإحساس بالمسئولية، وزيادة وتوجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. فتقييم الأداء، يؤدي أيضاً إلى تفهم أفضل للفرد لتبعات ومسئوليات العمل، وعلاقته بزملائه، والعمل المتوقع منهم، واحتياجاتهم التدريبية.

تساعد عملية التقييم وأنظمته القائمين بالتقييم أيضاً وذلك من خلال التفهم الأفضل لسلوك المرءوسين أثناء العمل، والمعرفة بالعمل ذاته، وجوانب القوة والضعف لدى كل فرد.

من الذي يقوم بالتقييم.

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

١ ـ المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

٢ ـ التقييم عن طريق الزملاء.

٣ ـ التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

٤ ـ التقييم عن طريق المرءوسين.

١ ـ التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل

التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسئوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الإستخدام والإنتشار، فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن ٩٥٪ من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل ١٣٪ وتمثل اللجان كمدخل للتقييم ٦٪، بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل ٦٪.

٢ ـ التقييم عن طريق الزملاء

يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل mutual rating system. حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري.

وقد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنباً إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية. قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق بإحتياجاته من التدريب، وإمكانية ترقيته، أو ما شابه ذلك، فإن رئيسه المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه ولتقييم أدائه.

٣ ـ مدخل التقييم الذاتي

الإتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرءوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطه الفرد لنفسه، ليس أو لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لاداء الفرد.

٤ ـ مدخل تقييم الفرد من خلال التابعين.

تستخدم بعض الشركات أسلوب التقييم عن طريق التابعين، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرءوسيهم.

يعتبر هذا المدخل مفيداً في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرءوس. ويعتبر هذا المدخل مفيداً أيضاً لهؤلاء المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية.

مداخل تقييم الأداء

النقد الجوهري الموجه لأنظمة التقييم هو القصور في معرفة كيفية تقييم الأداء. يوجد الكثير من الإجراءات والأنظمة المستخدمة والعديد من الطرق لتصنيفها ولكن من أهم وأفضل هذه التصنيفات هي تقسيمها إلى:

١ ـ الطرق التي تستند على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

٢ ـ الطرق التي تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعة للأداء.

ويسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب ranking method أي تحديد رتبة ومستوى ودرجة الفرد بالمقارنة بغيره من الأفراد، ويطلق على الأسلوب الثاني بنظام التقدير rating method، أي تقدير مستوى أداء الفرد بالمقارنة بالمعيار المخطط.

١ ـ تقييم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد:

إذا كان التقييم لأغراض إدارية، فإنه من الأنسب تقييم أداء الفرد بالمقارنة بغيره من الأفراد. يساعد مثل هذا الأسلوب القائم بالتقييم على اتخاذ القرارات الصعبة. ويعتبر نظام الترتيب مناسباً لهذا الغرض حيث يتم مقارنة الأفراد بعضهم ببعض، ومن السهل فهم هذا الأسلوب وتشغيله ويؤدي إلى نتائج مرضية، ومع ذلك فإن هذه الأنظمة تقيس فقط الأداء الكلي أي يمكن من خلالها الحكم الشامل لأداء الفرد ومقارنة بغيره ولكنها لا تقيس ولا تقيم

السلوكيات والتصرفات المعينة لذلك فهي لا تساعد كثيراً في مجال التنمية والتدريب.

هذه الأنظمة لا تبين للأفراد مستواهم النسبي بالمقارنة بمعايير الأداء. ومع ذلك فهي تفيد إلى حد ما الفرد في تخطيط مساره الوظيفي.

ومن الأنظمة المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

١ - الترتيب البسيط ٢ - المقارنة الزوجية.

٣ - التوزيع أو الترتيب الرسمي.

أولاً: الترتيب البسيط Simple ranking

قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيِّم الأفراد تنازلياً حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا.

ثانياً: المقارنة الزوجية Paired comparison

وفقاً لهذا المدخل يعطي للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد القيم أيُّ الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة - وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي ولبيان ذلك نعطى المثال التالي:

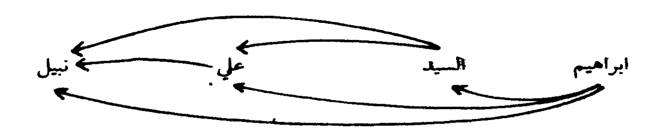
لدينا أربعة أفراد هم: ابراهيم، السيد، علي، نبيل، ومطلوب ترتيب هؤلاء الأفراد وتقييم أدائهم وفقاً لطريقة المقارنة الزوجية (الثنائية)، في هذه الحالة فإنه ينبغي تحديد عدد المقارنات الممكنة وفقاً للأسلوب التالي:

$$\text{عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{\text{ن (ن - ١)}}{\text{٢}}$$

حيث ن = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

وبذلك نجد عدد المقارنات الثنائية الممكنة = $\frac{٤ (٤ - ١)}{٢}$ = ٦

مقارنـات وهي كما يلي:



أي لا بد من التقييم بين كل فردين كما يلي:

إبراهيم ←——— السيد

إبراهيم ←——— علي

إبراهيم ←——— نبيل

السيد ←——— علي

السيد ←——— نبيل

علي ←——— نبيل

على القائم بالتقييم أن يحدد في كل حالة أيهما أفضل من غيره (من خـلال المقارنة بين كل فرد بآخر وفقاً للمجموعات الفرعية) كما يلي:

ابراهيم	السيد
	✓

ابراهيم	علي
	✓

ابراهيم	نبيل
	✓

السيد	علي
✓	

السيد	نبيل
✓	

علي	نبيل
✓	

للحصول على ترتيب كل فرد داخل المجموعة الكلية، نحصر عدد المرات التي حصل عليها الفرد على تقدير أفضل من غيره، ومن مجموع هذه المرات يتم ترتيب الأفراد أي تحديد رتبة ودرجة كل منهم وفقاً لما يلي:

البيان / اسم العامل	عدد المرات التي تم فيها تفضيل الفرد بالمقارنة بغيره	الترتيب (الرتبة أو الدرجة)
ابراهيم	صفر	٤
السيد	٣	١
علي	٢	٢
نبيل	١	٣

من أهم عيوب هذا المدخل - تعقده وحجم الاعباء المترتبة على ذلك خاصة إذا كان عدد الأفراد كبيراً ومع ذلك دلت الأبحاث أنه أكثر صدقاً ووثوقاً به من نظام الترتيب البسيط.

ثالثاً: التقييم وفقاً للمدخل المخطط

يضطر المقيّم وفقاً لهذا الأسلوب ترتيب الأفراد داخل الجماعات الصغيرة - ولتكن من ثلاثة إلى ستة أفراد - وفقاً لإنجازهم، الغرض من هذا الأسلوب، والذي يماثل التدريج على المنحنى grading on the curve، هو تجنب أي اتجاه لدى القائم بالتقييم للتساهل أو القسوة في الترتيب، ومع ذلك قد يترتب هذا الأسلوب عدم الدقة في التقييم إذا لم يخضع أفراد الجماعة لمنحنى التوزيع الطبيعي في الأداء.

وميزة هذا الأسلوب أن كل القيم لا تقع عند طرف واحد من المقياس وبدلاً من ذلك يتم توزيع الأفراد على المنحنى الكلي أي من الأفضل إلى الأسوأ، ويعتبر هذا الأسلوب مفيداً أيضاً إذا كان أداء العديد من الأفراد متقارباً، فقد

يمكن للقائمين بالتقييم. توزيع ٢٠٪ من الأفراد على الفئة العليا من المقياس، و٧٠٪ على الفئة الوسطى من المقياس، وحوالي ١٠٪ على الفئة الدنيا من المقياس.

٢ ـ تقييم الأداء بالمقارنة بالمعايير المخططة للإنجاز

من الأفضل إستخدام أساليب التقييم التي تستند على مقارنة أداء الفرد بالمعايير المعدة مسبقاً، ففي ظل هذا الأسلوب، يقوم المُقيِّم بتقييم كل فرد بالمقارنة بعدد من الخصائص المتصلة بسمات وخصائص الفرد، الاتجاهات والميول، المهارة، المعرفة، السلوك المرتبط بالأداء أو بنتائج العمل. بذلك يمكن إبلاغ الفرد بجوانب القوة والضعف وفقاً لكل خاصية أو عنصر بدلاً من التقييم الشامل للأداء كما في النظام السابق.

من أهم الأساليب الشائعة المنطوية تحت هذه المجموعة ما يلي:

١ ـ التقدير أو التقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات.

٢ ـ التقييم وفقاً للقائمة السلوكية.

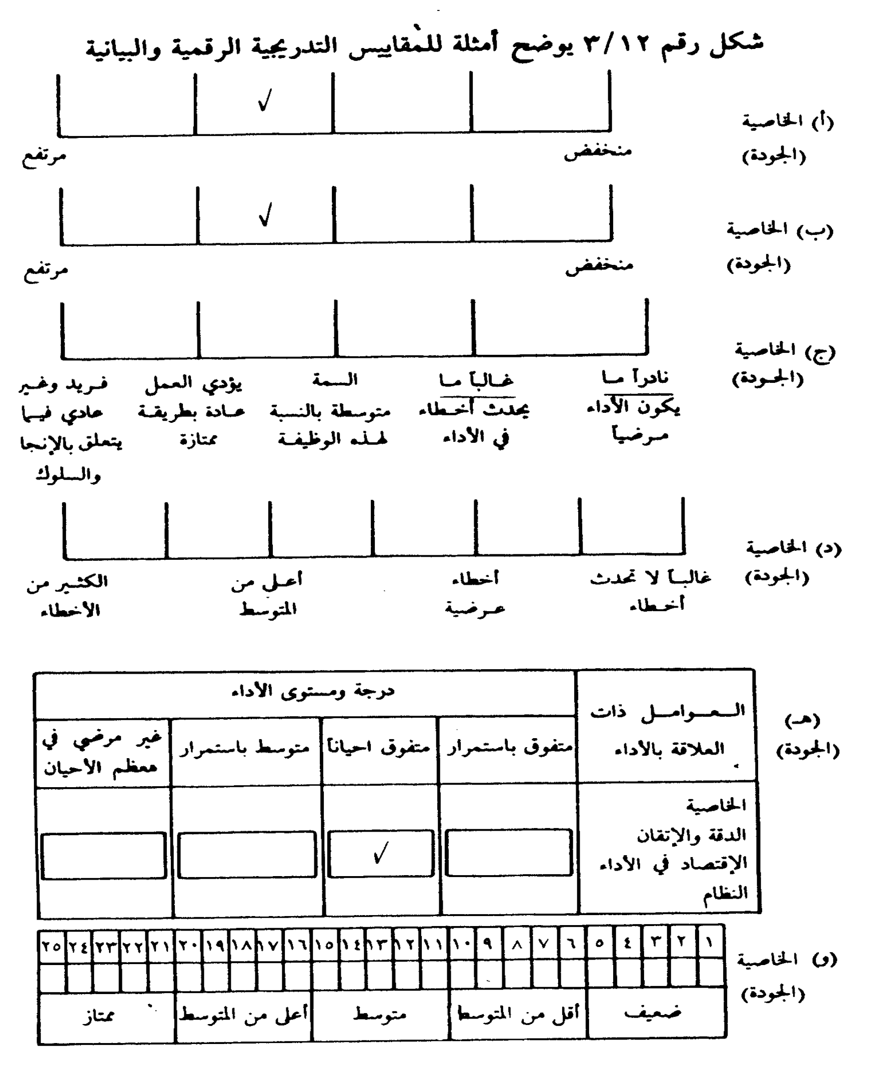
٣ ـ أسلوب الإختيار الإلزامي للتقييم.

٤ ـ الإدارة بالأهداف.

أولاً: التقدير أو التقييم وفقاً لمقياس مدرج المستويات:

يوضح الشكل رقم ٣/١٢ المقاييس التدريجية القائمة على أساس رقمي، بياني، فئات، أو الفئات المدرجة المتعددة. وفقاً لذلك يتم تقدير الدرجات في شكل رقمي أو وضعي وذلك بوضع دائرة أو علامة معينة أو كتابة الرقم للدلالة على مستوى الفرد بالمقارنة.

شكل رقم ٣/١٢ يوضح أمثلة للمقاييس التدريجية الرقمية والبيانية



(ز) جودة العمل أو الأداء

١	٣	٥	٧	٩	١١	١٣	١٥
الأخطاء شائعة، إهمال، تالف وعوادم في المواد		الأداء مقبول ويتطلب مراجعة في الغالب		الأداء مرضي عادة، نادراً ما تحدث أخطاء		الأداء مرضي باستمرار، وقليلاً ما تحدث أخطاء	

(ح) جودة العمل

قدر نسبة الأخطاء، خذ من الحسبان درجة الإتقان والدقة في أداء الفرد وأيضاً تقدير الفحص.

ضعيف ١ ـ ٦
متوسط ٧ ـ ١٨
جيد ١٩ ـ ٢٥

الدرجة المعطاة
١٩

بالمقياس المستخدم.

تنطوي طرق التقييم هذه على احتمالية الوقوع في خطأ فقد يكون التقدير المعطى:

١ ـ لا يمثل التقدير الفعلي الذي يعطي للفزد بالنسبة لهذه الخاصية.

٢ ـ أنه يصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم وبذلك لا يمثل التقييم التقدير الفعلي.

٣ ـ صعوبة تحويل التقديرات الحكمية إلى أرقام أو نقاط أو على المقياس فهذه التقديرات متصلة بقيم تتدرج من الناحية السلبية إلى الناحية الإيجابية. لذلك يجب أن تكون النقطة الوسطى بين الطرفين السالب والموجب تمثل المتوسط، بالإضافة إلى وجود اتجاه أو ميل لدى البشر لإعطاء معنى سالب لأي شيء متوسط وحيث يوجد ضغط مستمر لتقدير الأفراد بين المتوسط والممتاز بدلاً من وضوعه على طول المقياس ككل.

ثانياً: القوائم السلوكية كمقاييس للأداء

صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء. فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لانجاز والأهداف.

يوجد في القائمة عدد يتراوح بين ٥، ١٠ مستويات - كل مستوى يغطي زاوية معين من العمل. تمثل جوانب العمل - المجموعات الرئيسية للواجبات، الأنشطة والمهام، المسئوليات التي يشكل منها الأداء.

يوضح الشكل رقم ٤/١٢ مثالاً لمقياس لجانب معين من العمل الإداري، والمسمى بالتخطيط، التنظيم، جدولة المهام والتوقيت الزمني للأداء.

شكل رقم ٤/١٢

يبين التقييم وفقاً لقائمة سلوكية Behaviorally anchored

٧ [ ] ممتاز	بعد خطة عامة متطورة، لديه سجلات ومستندات جيدة، يحصل على الموافقات ويوزع الخطة على المختصين.
٦ [ ] جيد جداً	يخطط، ويتصل، ويتابع اسبوعياً مدى تقدم الإنجاز بالمقارنة بالمخطط، ويحافظ على الأزمنة المبينة بخرائط العمل ويعمل على إجراء أي تعديلات لتحقيق المنفعة القصوى. يستفيد من تجاربه في حل المشاكل التشغيلية العرضية الصغيرة، اتصاله فعال.
٥ [ ] جيد	يجزء العمل الى مكوناته ويخطط ويوقت أداء كل جزء، ويبحث في تعديل الجداول مما قد يؤدي الى وقت ضائع. يلتزم بمواعيد التسليم للعملاء، قليلاً ما يحدث تجاوز في التكلفة والوقت.

٤ [ ]	متوسط	يضع قائمة بالأزمنة المطلوبة ويراجع ذلك على التقدم في المشروع، غالباً ما يأخذ في الحسبان الأحداث غير المتوقعة، كثيراً ما يكون مثار لشكوى العميل.
		قد يكون لديه خطة جيده، ولكنه لا يضع النقط على الحروف، ولا يراقب الأخطاء في الجدولة، أو أي مشاكل أخرى قد تحدث.
٣ [ ]	أقل من المتوسط (ضعيف)	الخطط ضعيفة التحديد، غير واقعية، الجداول عامة وغير محددة الزمن. تغطي الخطط يوم أو يومين على الأكثر، ليس لديه أي معلومات عن الواقع الفعلي، وتواريخ إنجاز المشروع.
٢ [ ]	ضعيف جداً	ليس لديه أي خطط أو جدوله للمهام المطلوب إنجازها. لا خطط لمراحل تنفيذ المشروع وينجز القليل.
١ [ ]	غير مقبول	نادراً إن لم يكن مستحيلاً استكمال أي مشروع نتيجة غياب لتخطيط وعدم الاهتمام. يرجع الفشل الدائم إلى غياب ضعف التخطيط ولا يستعلم دائماً عن كيفية تحسين الأداء.

يلاحظ أن القائمة السلوكية المشار إليها بالشكل ٤/١٢ ذات مستويات رأسية ذات سبعة مستويات بالقائمة. فهي تمثل وصف مختصر للسلوك الحالي للفرد في العمل، وبذلك يمكن الإشارة إلى الدرجة المعينة في الإنجاز، وقد تحتوي مثل هذه القوائم على رتب تتراوح بين ٧، ١٠ أي تتدرج من مستوى الأداء الأسوأ في أسفل القائمة إلى أعلى مستوى أداء في القمة. يتضح من القائمة السابقة أن السلوك يتراوح بين المستوى غير المقبول في أسفل القائمة إلى المستوى الممتاز في القمة.

تم تطوير القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الأفراد

والمشرفين حيث تمّ تحديد الجوانب المتصلة بالعمل ومن خلال مراقبة الأداء أمكن إعداد القوائم السلوكية المعدلة. تفيد القوائم السلوكية في تطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، فهي تزودنا بقائمة من السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.

دلت بعض الدراسات أن القوائم السلوكية تزودنا بنتائج أفضل من تلك المستمدة من أنظمة التقييم الأخرى وذلك من خلال تخفيض الخطأ في التقدير، بالإضافة إلى أنها تعتمد على تحليل العمل Job analysis والتي تجعل منها أكثر إرتباطاً بالعمل.

ثالثاً: اسلوب الاختيار الإلزامي للتقييم

أصبح هذا الأسلوب شائعاً في الوقت الحاضر حيث يشتمل على نوعية من القوائم المرتبطة بالأداء. يوجد نوعين من القوائم الوصفية إحداهما متعلقة بالعمل، والأخرى متعلقة بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات أو الملاحظات إختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة.

رغم أن المُقيِّم لا يعرف أيّ منها متعلق بالعمل والأخرى المتعلقة بالفرد فإنه يقوم باستيفاء هذه القوائم وفقاً لملاحظاته وانطباعاته. والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح. ونظراً لأن المقيِّم لا يعرف أيّ من هذه القوائم لصالح أو ضدّ الفرد، لذلك لا يوجد إلاّ قدر ضئيل من التميز في عملية التقدير. ويبين الشكل رقم ١٢/٥ نموذجاً لهذا النوع من القوائم.

شكل رقم ٥/١٢ يبين نموذج لقائمة الاختيار المخطط

البند أو العنصر	الأقل وصفاً	الأكثر وصفاً
يراقب ويفحص عمل المرءوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.	☐	☐
يتابع كل المهام المفوضة للتحقق من مدى تمشي ذلك مع اجراءات التشغيل	☐	☐
يحصل على أفكار وآراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك	☐	☐
يعين حدود العمل والمهام.	☐	☐
يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والإحترام.	☐	☐

ولهذا الأسلوب العديد من العيوب، فهو صعب ومعقد في محتوياته، فمن الصعب استخدام ما يستخلص منها كأمثال لنصح الأفراد. وكذلك يمكن للقائمين بالتقدير وبالنظر من خلال القائمة الوقوع في أخطاء نتيجة التقييم. وأيضاً محاولة مستخدمي النظام محاربته لإفشاله.

٤ ـ الأساليب الأخرى في التقييم هي:

١ ـ التقييم في شكل مقالة essay

٢ ـ النقاط أو المواقف الحرجة critical incidents

٥ ـ مدخل الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء:

اتضح من المؤتمر الذي عقد عام ١٩٧٨ أن أكثر من نصف عدد

الشركات المشاركة في المؤتمر تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كنظام لتقييم[1] الأداء.

أسس الإدارة بالأهداف Bases of management by objectives

تقوم الإدارة بالأهداف على مفاهيم هي:

١ - إذا ما شارك المديرون في اعداد الأهداف المسئولين عن تحقيقها، يكون لديهم الرغبة لبذل المزيد من الجهود لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف.

٢ - عندما تتنبأ بحدوث شيء، فإننا سوف نبذل الجهد لتحقيقه (يعرف هذا بالإنجاز الذاتي التنبؤي).

٣ - يفضل المرءوسين أن يتم تقييمهم وفقاً لمعيار يعتقدون بواقعيته وأنه ممكن التحقق.

في ظل هذا الأسلوب - يشارك المرءوسين في وضع الأهداف وفي تحديد المعيار الذي يستخدم لتقييم الأداء، بعض هذه الأهداف يمكن ترجمتها في شكل كمي (حجم المبيعات، حجم الانتاج، النفقات، الربح أو العائد)، بينما البعض الآخر يعبر عنه في شكل وصفي (العلاقات مع العملاء، خطة التسويق، التنمية الإدارية للفرد).

. عناصر ومكونات برنامج الإدارة بالأهداف:

تركز الإدارة بالأهداف على أهمية ودور المديرين (بمساعدة ومشاركة رؤسائهم) في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، حيث يتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة بهذه المعايير، أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها.

---

(١) Anderson H.B., The Rating Game: Formal Job Appraisals Grow More Prevalent but Get More criticism, «The wall street Journal May 23, 1978, p. 23.

وبصفة عامة تنطوي الإدارة بالأهداف على الخطوات والمراحل الآتية:

١ ـ تتولى الإدارة العليا إعداد وتحديد الأهداف التنظيمية.

٢ ـ تترجم الأهداف العامة للمنظمة كما في الخطوة الأولى إلى أهداف للمستوى التنظيمي التالي ويتولى ذلك مديرو هذا المستوى من التنظيم.

٣ ـ يقوم مديرو المستويات الدنيا بتحديد أهداف إداراتهم وتعرض على المشرفين لمناقشة مدى إمكانية تنفيذها وأسلوب تحقيق ذلك.

٤ ـ في نهاية الفترة المعينة ـ عادة كل ثلاثة أشهر أو ستة ـ يقوم الرئيس المباشر للمشرف بتقييم الإداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المعيارية (أي الأهداف المعدة مسبقاً).

٥ ـ يقوم المديرون بعملية التقييم على أساس الأداء الفعلي بالمقارنة بمجموعة الأهداف المخططة.

٦ ـ يتم مناقشة نتائج التقييم مع المشرفين، وتتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف، ومدى التقدم أو مدى ما تحقق من هذه الأهداف.

٧ ـ ثم تبدأ هذه العملية للفترة القادمة.

مميزات وعيوب استخدام الإدارة بالأهداف كمدخل للتقييم:

تفوق مميزات هذا المدخل عيوبه. ولذلك سوف نبين كل جانب على حدة.

١ ـ المميزات:

الميزة الأساسية للإدارة بالأهداف هي أنها تكشف حاجة المدير إلى التفكير الإبتكاري، وتمكنه من اكتساب خبرة وتجارب جديدة، وتحقيق الذات. يحقق هذا الأسلوب المنافسة الإبتكارية بين المرءوسين من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام، وتتوقف درجة التقدير على كيفية إنجاز الأهداف ومدى ما تحققه منها. وفي ظل هذا الأسلوب أيضاً ـ يمكن اكتساب

الخبرات الجديدة من خلال استخدام الأساليب المتطورة لإنجاز الأهداف، بينما يتحقق تحقيق الذات Self–esteem نتيجة التحدي في مرحلة وضع الأهداف والإحساس بالرضا نتيجة مواجهة هذه التحديات وتحقيق الأهداف.

أمّا المميزات الأخرى فهي:

١ - ميل الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد عندما يعرفون بأنه يتم تقييم الأداء، ويتحدد بناء على ذلك الجزاء.

٢ - وجود هدف محدد وواضح يجعل من السهل تقييم الأداء وتقرير الجزاء.

٣ - يمكن للإدارة بناء على ذلك أن تحدد مواطن الضعف في التنظيم.

٢ - العيوب:

يتركز العيب الجوهري لهذا الأسلوب في احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة، ويؤدي مثل هذا الاتجاه إلى المنافسة غير الشريفة، ونقل المسئولية من شخص لآخر، انخفاض الإنتاج نتيجة ضعف التماسك الجماعي، والمسئولية الإدارية، والإعتبارات الأخرى كالحالة المعنوية، تنمية الفرد، التطوير التنظيمي في الأجل الطويل.

تقييم فاعلية الإدارة بالأهداف

رغم انتشار هذا النظام إلاّ أنه يكتنفه بعض المشاكل، ورغم أنه ترتب على التطبيق الواعي للنظام تطوير وتنمية الإدارة. ففي دراسة، حيث أجرى اختبار قبل البرنامج وأعيد الاختبار بعد سنتين من البرنامج لمعرفة المسئوليات والأهداف، تفويض السلطة، المعرفة بالأداء، المساعدات التي قدمت، الدافعية، وقد خلص الباحثون، إلى أنه بصرف النظر عن المستوى التنظيمي للمشرفين والمرءوسين الذين ينتمون إليه، فإن الإدارة بالأهداف أدت إلى زيادة النشاط والفاعلية الإدارية، وأدت إلى نتائج[1] مرضية.

---

(١) Fay P.P. & Beach D.N., «Management by objectives Evaluated, «Personnel Journal 53 (october 1974); pp 767–769.

رغم هذه النتائج المثيرة، فقد كشف بحث آخر أن ١٨١ شركة من بين ٥٠٠ شركة رائدة طالبت بتطبيق الإدارة بالأهداف، من بينهم ما يتراوح بين ٣٦، ٥٠ شركة لديها برامج للإدارة بالأهداف واعتبرت هذه البرامج ناجحة وأن ١٠ شركات فقط لديها برامج للإدارة[1] بالأهداف اعتبرت ممتازة.

أساليب وطرق تنمية فاعلية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة ومطبقة على نطاق واسع، لذلك ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة. ونشير هنا إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية وهي:

١ - تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.

٢ - استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد.

٣ - تدريب المسئولين عن تقييم الأداء.

٤ - التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.

٥ - تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية Feedback.

٦ - ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

أولاً - تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به

يشبه تقييم الأداء الأنظمة الأخرى المتعلقة بالأفراد من حيث المشاكل الخاصة بالمصداقية ودرجة الوثوق بالمقياس المستخدم.

المشاكل الخاصة بالمصادقية

يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك قد لا

---

(١) Schuster F.E.& Kindall A.F. «Management by objective where we stand Today: A survey of the Fortune 500,» Human Resource Management 13 (spring 1974); pp 12-13.

تصلح هـذه الأنـظمـة لتحقيق غـايتهـا بسبب العـديـد من القيـود التي تحـد من استخدامها.

كلما استندت أساليب تقييم الأداء عـلى مقاييس مـوضوعيـة لـلأداء كلما زادت درجة المصداقية والملاءمة في تقييم الأداء - بينما لو استندت على الكثير من المعايير الشخصية - كلما كان التقييم أقل صدقاً في مجال اتخاذ القرار وفي التـوجيه الوظيفي.

دلت دراسة على ثلاث مجموعـات من رجال البيـع تم إختيارهم عشـوائياً من ٢٠ إدارة بمحلات البيع بالتجزئـة على عـدم وجود عـلاقة بـين حجم المبيعات (بالدولار) [معيار النجاح المستخـدم] وأيٍّ من المهام الـوظيفية التي تم[١] تـرتيب وتقييم الأفـراد وفقاً لهـا، تنحصر المصادر الشـائعة للخـطأ في التقييم في: خـطأ التعميم halo effect، التحيـز bias، التضـخيـم في التـقـديـر inflation of rating، الميل للنزعة المركزية central tendency.

١ - خطأ التعميم Halo effect

والذي يعني ميل المقيِّم أن يقدر أو يقيم كل أبعـاد وجوانب الأداء - والتي يفـترض أن هذه الجـوانب مستقلة عن بعضهـا البعض - دفعـة واحدة، ويعـطي تقدير عـام للشخص موضـع التقييم، وبذلـك فإن هـذا النوع من الخـطأ يعني الإتجاه إلى التعميم من الإنطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة.

٢ - التحيز Bias

تصبـح الأساليب الصـادقة غـير سليمة نتيجـة التحيز من جـانب القـائم بالتقييم. قد يحدث هذا التحيز لعدة أسبـاب والتي ترجـع إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي، رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيـز، فإن الأسـاليب الوصفيـة تعطي فـرصة أقـل للتحيز، وقـد

(١) Paul R.J., «Employee Performance Appraisal: Some Empirical Findings», Personnel Journal 47 (Feb. 1968): pp 109–114.

يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالإنطباع الحالي له تأثير أكبر من التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

٣ - التضخيم في التقدير Inflation of ratings

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته، هو الإتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن - فقد يتم في بعض التنظيمات يلجأ القائمون بالتقييم إلى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

٤ - الإتجاه نحو مركزية النزعة Central tendency

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الإقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

ثانياً: المشاكل الخاصة بالثبات والوثوق Reliability problems

يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصداقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة، ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية لتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج مشكلة أخرى.

ثانياً: استخدام تقييمات متعددة

نتيجة لوجود التحيز الشخصي والميل إلى التقييم، فإنه من المفيد استخدام تقييمات متعددة بدلاً من الإستناد إلى تقييم واحد. فقد يكون تقييم مشرف معين غير صادق، فإن الاعتماد على رأي عام من عديد من التقديرات فإنه يعطي مؤشر اللأداء والمقدرة على التنمية والتحسن. ورغم أن استخدام التقديرات المتعددة يمكن المنظمة من التوصل إلى تفسير تقديرات كل مشرف أو

مسئول عن التقييم، والذي يعرف عادة بالتساهل أو التشدد.

قام المشرف ورئيس الإدارة وكذلك نائب المدير العام في إحدى المستشفيات الكبرى بتقييم كل فرد لاستخدامه كأساس لأنشطة التنمية والتدريب، ويدل هذا على أهمية التعددية في التقييم لتجنب التحيز والتركيز على المصداقية.

يمكن تحسين عملية تقييم الأداء من خلال القيام بهذه العملية على فترات عديدة خلال السنة بدلاً من الاعتماد على تقييم واحد، أي أن يتم التقييم دورياً ويساعد ذلك في التغلب على التحيز بسبب حداثة الممارسة لهذا النوع من النشاط.

يصبح التقييم أكثر فاعلية أيضاً إذا ما تم في فترات مختلفة إنطلاقاً من تطوير أنظمة الأجور. فإذا ما تم ربط التقييم بأزمنة دفع الأجر، فإن المشرفين يميلون إلى تعديل التقديرات بما يتفق والأجر الذي يعتقدون أن الأفراد يستحقونه.

فالمستشفى التي سبق ذكرها تحسب نسبة الزيادة في الأجر من الحد الأدنى للأجر - وطلب من المشرفين بإعداد تقديرات للأداء للمرءوسين والتي تأخذ كأساس لحساب نسبة الزيادة في الأجر. وجد نتيجة لذلك أن ٩٧٪ من الممرضات حصلوا على تقدير «ممتاز» عن طريق رؤسائهم، وكان تفسير إدارة الأفراد لذلك أن الممرضات يستحقون زيادة كبيرة في الأجر.

ثالثاً: تدريب المسئولين عن تقييم الأداء

إتضح بصفة عامة أن المدير ضعيف من زاوية تقييم عمل مرءوسيه، وفقاً لدراسة شملت ٣٦٠ مدير يعملون بمنظمات حكومية وإعمالية، أن أكثر من ثلثي هذا العدد ذكروا أن أرباب الأعمال ورؤسائهم فشلوا في تقييم وتقدير الإنجاز بطريقة ملائمة.

يتضح من هذا أن المشرفين في حاجة الى التدريب لتنمية إدراكهم،

ومهاراتهم، والمعرفة بالأساليب الملائمة لتقييم أداء الآخرين فهم في حاجة إلى:

١ ـ تنمية المعايير الموجهة لقياس الأداء وتوفيرها.

٢ ـ ممارسة عملية التقييم وتفهمها.

٣ ـ تفهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم وكيفية قياسها من خلال المقابلات.

رابعاً: التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.

يكون التقييم أكثر فاعلية أذا أمكن قياس أداء الفرد وفقاً لمعايير متوائمة مع العمل بدلاً من استخدام معايير عامة.

خامساً: تحسين عملية التغذية الخلفية

تنتهي دائماً نتيجة التقييم بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير، والتي يجب إبلاغها إلى المرءوسين بأسرع ما يمكن. ونجد أن معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير إتصالاتهم، ولا يوجد إستثناءات في هذا المجال. المهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فاعلية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

دلت البحوث أن من بين مديري الإدارة الوسطى في شركة صناعية كبرى، أن الذين اتخذوا اجراءات معينة نتيجة تقييم الأداء فعلوا ذلك نتيجة الأسلوب الذي لجأ إليه رؤسائهم في الإبلاغ السريع والمقابلات والمناقشات التي تمت حول هذه النتائج.

بصفة عامة يجب أن يترتب على هذه المقابلات إبلاغ الفرد بثلاثة أشياء على الأقل هي:

١ ـ موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير.

٢ ـ ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك.

٣ ـ النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير أو الفشل في التنمية.

سادساً: الإسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم

لا بـد من وجود معـايير إرشـادية نمـطيـة تبـين كيفيـة استخـدام التقييم في مجال عمليات الإختيار للوظائف. بصفة عامة يشترط لإستخدام التقييم ما يلي:

١ ـ أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية.

٢ ـ أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.

٣ ـ أن يكون صادقاً وموثوق به.

٤ ـ أن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تنبني على أسـاس تحليل العمـل، خاصة تحليل مهام الوظيفة.

الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء

تتلخص الإجراءات العادية المتعلقة بالأفراد والمترتبة عـلى تقييم الأداء من الآتي:

١ ـ تعديل الأجر أو المرتب Salary adjustments

٢ ـ النقل داخل التنظيم movement in the organization

٣ ـ تعيين المسار الوظيفي للفرد career counseling

وسوف نناقش باختصار الجوانب المترتبة على تقييم الأداء فيما يلي:

١ ـ إصلاح وتعديل الأجر أو المرتب:

قد يتم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تمَّ ذلك بطريقـة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثـواب والإداء، لدلك، ولكي تنجـح الزيـادة في الأجر كحـافز لبـذل الجهد، يجب أن تنبني زيادة الأجر على نتائج تقييم الإداء.

٢ ـ النقل داخل التنظيم

قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقـدم والنمـو يتم

من خلال الترقية لأعلى والنقل والتحويل.

شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية

يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية. إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية، فهذا يعني أنه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى. وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد بحيث يمكنه إنجاز الوظائف المعقدة. إذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية فإنه يترتب علية تحسين أداء ومقدرة الفرد الانتاجية.

٣ - التحويل إلى وظيفة أخرى

يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى - يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة والمستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته. بصفة عامة فإن التحويل يعني تحريك ونقل الفرد بصرف النظر عمّا يترتب على ذلك من تغيير الأجر أو زيادة مسئولياته حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد، وقد يستخدم كعقاب. ففي دراسة شملت ٥٠٠ فرد من أعضاء الإدارة حيث استخلص منها رد فعل إيجابي نحو النقل، بينما كان رأي ٦٤ ٪ من المديرين حيادياً إزاء النقل لأول مرة، وكان رد فعلهم سلبياً للنقل للمرة الثانية. وبصفة عامة، أن رد الفعل إيجابي لدى المديرين الذين لديهم طموحات للوصول إلى مستوى الإدارة العليا، أي أولئك الذين ينتمون إلى فئة الإدارة العليا والذين تم نقلهم إلى هذا المستوى. وأخيراً اتضح أن المجيبون على هذا التساؤل يشعرون بأن النقل لا يمثل جزء من المسار الإداري المدروس، حيث لم يتم إستشارتهم بطريقة ملائمة قبل النقل.



أعرف أنه لا يوجد لنا فرع في بيروت ولهذا السبب قررت نقلك إلى هناك

٤ ـ الترقية Promoting

مع أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجر، ولكن هـذا ليس ضرورياً في كل الأحوال. فـالترقيـة تعني النقل إلى مـركز أو وظيفـة أعلى وغـالبـاً مـا تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

لماذا نلجأ للترقية؟

تعتبر الترقية حافزاً للفرد خاصة إذا كانت مترتبـة على تقييم أدائـه، حيث تفتخر بعض المنظمات من توفيرهـا الفرص لـلأفراد للترقيـة ـ فهي بهذا الشكـل تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات egoistic needs لدى الأفراد بالسماح لهم بالتمتع والإستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات

أجور أعلى وظروف عمل أفضل، وتقود هذه المناصب العليا إلى زيادة الإنتاجية.

تقل الدافعية لبذل جهد أكبر إذا كانت هذه الوظائف الأفضل سيشغلها أفراد من خارج المنظمة، لذلك فمن مسئولية مدير الأفراد البحث، وتدريب، ومكافأة المستحق للترقية

أسس الترقية

قد تتم الترقية وفقاً للأسس الآتية:

١ ـ الأقدمية seniority حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته، حيث تعطى الأولوية للأقدم.

٢ ـ الكفاءة merit حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره.

٣ ـ الترقية أخذاً في الحسبان الأقدمية والكفاءة أي مزيج من بند ١، وبند ٢.

وبصفة عامة نجد أن الترقية بسبب الكفاءة أو الجدارة merit هي الأفضل من وجهة نظر الدافعية ودفع الفرد لمزيد من التقدم والنمو، ويؤدي هذا إلى زيادة الإنجاز، للدلالة على قدراته، وكفاءته. تتوقف الترقية بالكفاءة على الحكم الإداري وعادة ما يتولد هذا من تقييم الأداء.

فيما يتعلق بالأعمال والوظائف في مستوى الإدارة الدنيا من التنظيم (مستوى التشغيل)، وحيث تمارس النقابات نفوذها، وتتدخل السلطات العامة لتنظيم شروط العمل والإستخدام، حيث يسود نظام الترقية بالأقدمية. السبب في هذا الإتجاه هو أن الأقدمية أكثر موضوعية، ولا يخضع الإنجاز أو الأداء هنا بدرجة كبيرة لحكم الشخص، ولا يترتب على تطبيق هذا الأسلوب إلى إحداث الكثير من الصراع الشخصي كما في الأسس الأخرى للترقية إذا ما طبقت في هذا المستوى.

يوجد العديد من المشاكل رغم شيوع الترقية بالأقدمية في الوظائف الدنيا - بسبب وجود أقدميات متعددة وطرق عديدة لتصنيفها أو تعديلها. فهل تطبق الأقدمية على نوع معين من الوظائف بالتنظيم، أو على الشركة ككل، أو إدارة أو قسم معين، أو تتم حسب التصنيفات المهنية.

يوجد أيضاً ما يسمى بالأقدمية المفضلة والتي قد تطبق على من ينتمون إلى النقابات وبعض الأقليات، بالإضافة إلى وجود ما يسمى synthetic seniority بالأقدمية المركبة أي الجمع بين مدة الخدمة بالشركة وتاريخ الإنتهاء من أداء الخدمة العسكرية.

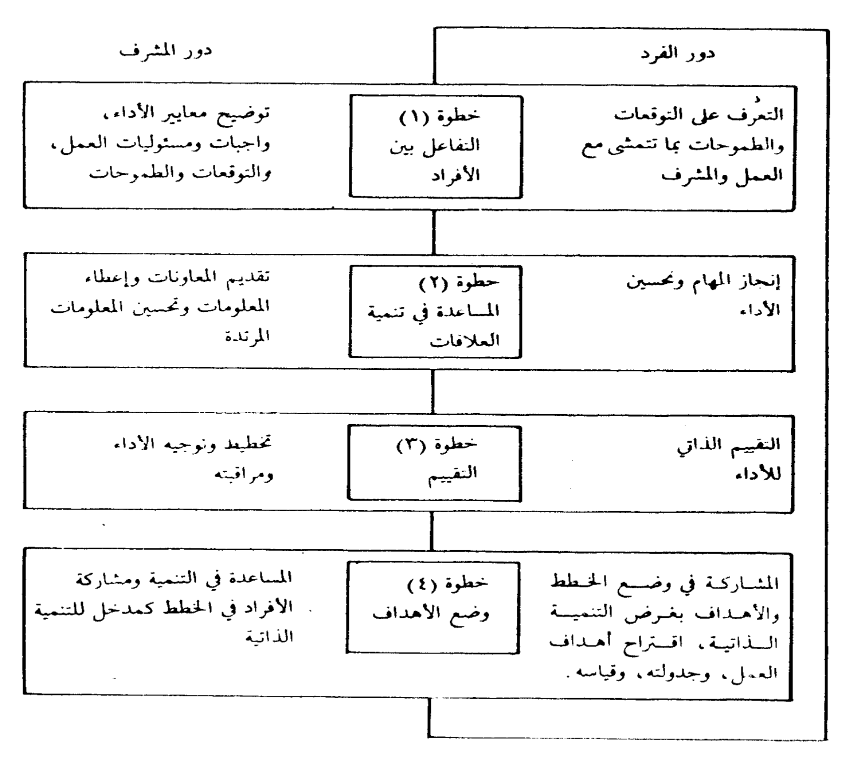
٥ - تعيين المسار الوظيفي للفرد career counseling

يتضح من الشكل ٦/١٢، أن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة على تقدم الفرد، بهدف تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار، وبهذا الشكل فإن تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

ماذا يعني تقرير المسار الوظيفي

يبين الشكل رقم ٧/١٢ كيف يتم التعرف على المسار الوظيفي الملائم.

شكل رقم ٧/١٢ يبين نموذج لعملية تقييم الأداء



يتضح من مسار عملية التقييم ما يلي:

١ - يحدث التفاعل بين المشرف الفرد نتيجة الاتصال بينهما، يدور حول مسئوليات العمل أو الوظيفة ومعايير الأداء المتوقعة لكل منهما.

٢ - يحدث التقدم للفرد في إنجاز العمل تحت إشراف وبتوجيه من المشرف.

٣ - يقوم المشرف بممارسة التقييم الرسمي للأداء.

٤ - يتم اللقاء أو مقابلة بينهما حيث يتم استعراض نتائج تقييم الأداء ومناقشة ذلك. يحفز المشرف الفرد ويساعده على تحليل ودارسة ذاته ووضع أهداف لمهنته وتطوير خططه، ويمكن للمشرف أيضاً المعاونة في اقتراح برامج التدريب والتنمية.

استخدام المسار الوظيفي بالمصانع

يوجد لدى العديد من الشركات أنظمة للربط بين نتائج التقييم في مجال التشغيل والمسار الوظيفي، حيث يتم معاونة الأفراد للتعرف وتقييم قدراتهم وما يترتب على ذلك من نتائج، وفي نفس الوقت يتم تزويدهم بالمعلومات حول مختلف المهن والمسارات الوظيفية الممكنة داخل الشركة.

لتحديد المسارات الوظيفية بالمصانع أهمية كبيرة خاصة بالنسبة لأولئك الذين يلتحقون بالفئة الإدارية. فهذه الفئة الجديدة أقل إدراكاً ومعرفة بمدى إحتمالية شغلهم وظائف أعلى بالمنظمة، بينما نجد أن الإداريين من ذوي الأداء الجيد لهم تأثير ولديهم الرغبة في تملك القوة والنفوذ وبذلك نجد أن الفئة الجديدة بحاجة إلى معرفة المسار الوظيفي وفرص الترقية المتاحة أمامهم:

بصفة عامة يوجد العديد من الجماعات التي بحاجة إلى توجيه للمسار الوظيفي الخاص بكل منها - وهي:

١ - الملتحقون الجدد بالهيئة الإدارية (الذي يحتمل ترقيتهم إلى هذه الفئة بناء على نتائج تقييم الأداء).

٢ - المديرون من ذوي المشاكل الخاصة.

١ - الإرشادات الخاصة بالمديرين الجدد:

فالإداريون الجدد رغم اختلافهم عن بعضهم البعض، فهم من ذوي سمات وخصائص عامة، فهؤلاء الشباب لديهم توقعات وطموحات متباينة، وأهداف، وقيم وانطباعات من الجماعات الإدارية السابقة. لذلك فإنه ينبغي

على مديرو الأفراد، والملاحظون بالمنظمات، إعطاء المزيد من الوقت للتوجيه بشأن المسار الوظيفي لهذه الجماعات، حتى يمكنهم أن يشكلوا جزءاً متكاملاً من الإدارة في المستقبل.

الشباب من الأفراد.

من الصعب تحديد مَنْ مِن الشباب العاملين بالشركة حالياً، يصبحون مديرون في المستقبل، حيث نجد إختلاف في الاتجاهات والدوافع، والقيم والمعتقدات لهذه الفئة عن قدامى المديرون. فقد لا يكون تأثير أنظمة الأجور المطبقة والحوافز التي تشمل الأجر النقدي والترقيات، والمديح فعالاً لهذه الفئة من الشباب ولذلك لا يمكن معرفة مدى إمكانية استمرارهم بالمنظمة، لذلك فإنهم يعتبرون العمل بالمنظمة ما هو إلاّ مدخل لتحقيق النجاح في الوظيفة.

تعتبر فئة الشباب هذه أكثر ثقافة وتعليماً، لذلك فهم يسألون دائماً ما أهمية وفائدة ما تعلموه، ونظراً لأن هذه الفئة أكثر حركة وأقل ميلاً للبقاء في منظمة معينة لمدة طويلة، بل يختارون الوقت الذي يرونه مناسباً لترك العمل بالمنظمة، لذلك فإنهم لا يترددوا في رفض النقل أو التحويل من وظيفة لأخرى، خاصة إذا كانت مثل هذه الوظائف غير مرغوبة سواء من حيث مسئولياتها أو موقعها.

تحتاج مثل هذه الفئة الشابة من المديرين - إلى معرفة المسار الوظيفي بحيث يحدث التواؤم بين الطموحات الخاصة بهم والواقع الإقتصادي والبيئة التنظيمية - لذلك فهم بحاجة إلى التشجيع للتفكير والتصرف كما يفعل المديرون ويتقبلوا البيئة والمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

٢ - المديرون من ذوي المشاكل الخاصة

تعتبر هذه الفئة الثانية التي بحاجة الى معرفة المسار الوظيفي وتشمل هذه المجموعة ما يلي:

١ ـ المديرون من ذوي المهارات الخاصة الذين يميلون الى الترقيات السريعة .

٢ ـ الفئة التي لديها طموحات وتوقعات صعبة التحقيق لذلك فهم غير مستقرين .

٣ ـ الذين مضى عليهم مدة كبيرة بوظائف معينة .

٤ ـ الذين ستنتهي مدة خدمتهم .

يلاحظ أن الكثير من الشركات الرائدة لديها برامج خاصة للإسراع بتنمية الشباب من الأفراد من ذوي المواهب الخاصة والأذكياء ولديهم قدرات تؤهلهم لكي يصبحوا من كبار الإداريين فمثل هذه البرامج تحقق لهم مواجهة التحديات، وتحقيق الذات، والإشباع الذاتي الذي يبحثون عنه .

أمّا الفئة الأخرى من المديرين الذين لديهم توقعات وطموحات أكبر من أن تحقق من خلال التنظيم ـ فغالباً ما تبدو هذه الطموحات بعد أن يتم تعينهم بالمنظمة وإلّا لما التحقوا بالعمل بها من البداية، وأمكن من خلال التنمية المستمرة التشجيع على تكوين هذه الطموحات . رغم أن مثل هؤلاء الإداريون من السهل تنميتهم بالمقارنة بغيرهم إلّا أنه من الصعب المحافظة عليهم بالمنظمة .

يمكن لمدير إدارة الأفراد معاونة هذه الفئة بمساعدتهم على جعل طموحاتهم تتواءم مع الواقع .

أمّا تلك الفئة التي تبقى في وظائف معينة لفترة طويلة من الوقت، فإن تخطيط المسار الوظيفي والتنمية عنصرين أساسيين خلال فترة توقف النمو أو النمو الوظيفي البطيء ويعني التأثير على المسار الوظيفي للفرد لظروف قد لا يكون لهم دخل فيها .

أمّا ما يتعلق بالمديرين الذين على وشك التقاعد ـ فهم في حاجة إلى معرفة نهاية المسار الوظيفي لهم ومساعدتهم على اشغال وظيفة أخرى خاصة من ذوي المهارات الخاصة .

الفصل الثالث عشر

النقابات

ينبغي على مدير ادارة الأفراد الواعي العمل على تحقيق التكامل والتناسق بين مصالح النقابات العمالية ومصالح المنظمة التي ينتمي إليها. فالنقابة تسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع لأعضائها والتي قد تبدو ظاهرياً أنها متعارضة مع مصالح الادارة والمنظمة. فمثلاً قد يطلب الاتحاد تقييد حرية الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة، وقد يؤثر ذلك على تكامل المنافع ولكن هذا التكامل ضروري لاستمرارية المنظمة، وأن إستمرار النقابة وبالتالي أعضائها متوقف على التعاون المنطقي بين الادارة والعمال.

سوف نتعرض في هذا الفصل لعدة نقاط أساسية متعلقة بالتعرف على دور النقابة في بيئة العمل أو النشاط، وكيفية تنمية هذا الدور وتنشيطه كمدخل لتحقيق المصالح المشتركة، ويتم هذا من خلال المفاوضات والاتفاقات المشتركة Collective bargaining.

● طبيعة النقابات العمالية:

النقابة العمالية أو الحرفية labor union or trade union عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأعضائه من خلال المفاوضة والاتفاق الجماعي.

ولا شك أن الاهتمام الأساسي للنقابات هو التركيز على المصالح الاقتصادية للأعضاء، لذلك ينصب العمل على تحسين الأجور، وتخفيض ساعات

العمـل، وتحسين ظـروف العمل، وقـد كان الاعتقـاد السائـد أن هذه المطالب والرغبات لا تتحقق الا من خلال الانضمام للنقابات، ولكن التشريعـات العمالية في الـوقت الحاضر تعـطي الميزات التي يتم التـوصـل إليهـا من خـلال الاتفـاق المشترك بين الادارة والنقابات لكافة العاملين بصرف النظر عن كونهم اعضاء في نقابات أم لا.

قـد يرجـع السبب الآخر لـلانضمام للنقـابات هـو أن التوصـل إلى الأجر العـادل وساعـات العمل المـلائمـة وظـرف العمـل المرضيـة لا تتم من خـلال المفاوضة بين العامـل بمفرده والادارة وانمـا من خلال ممثـلي العمال وبهـذا الشكل يكون العمال في المركز الأقوى وهو ما يتطلب تنظيم قوى.

أنواع النقابات:

بصفة عامة يمكن تصنيف النقابات إلى نوعين:

١ ـ النقابات الصناعية

٢ ـ النقابات المهنية.

١ ـ النقابات الصناعية: The industrial union

وهي تشمـل كل العمال الذين ينتمـون لشركة معينـة أو صنـاعـة معينـة بصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها، أي أن الأساس هـو الإنتماء للصنـاعة، ويعتـبر هذا التكـوين رأسي ويتصف هذا النـوع من التكوين بـأنه يشتمـل عـلى عديد من المهارات غير المتجانسة، أي أن المهن التي تشتمل عليها غير متجانسـة أو بمعنى آخر فالنقابة هنا تشتمل على كل العاملين بالانتـاج أو المجال الصنـاعي المعين بصرف النظر عن التخصص المهني، ومن أمثلة هذا النوع نقابة العـاملين بالغزل والنسيج، نقابـة العاملين بـالسكك الحـديديـة، نقابـة العاملين بصنـاعة السيارات، نقابة العاملين بصناعة الحـديد والصلب، حيث يـلاحظ أن كل من هذه النقابات تشتمل على عديد من الحرف غير المتجانسـة وأساس التجميـع هو الانتماء للصناعة.

٢ ـ النقابات المهنية :

عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون إليها، ولذلك نجد أن أساس التكوين هنا المستوى الأفقي وليس الرأسي كما في النوع السابق، مثال ذلك نقابة الأطباء، نقابة المهندسين، نقابة الموسيقيين. . ويلاحظ أن التشكيل حسب المهنة قد يضعف موقف النقابة الفرعية في تفاوضها مع الادارة، لأن الادارة ستجد نفسها في مواجهة الكثير من النقابات المهنية داخل الشركة الواحدة والمتعارضة المصالح مما يفقدها الجانب التأثيري عما إذا كانت النقابة مشكلة وفقاً للانتماء الصناعي بصرف النظر عن المهن. فلاتحاد الذين يشتمل على كل هذه المهن يمكنه اغلاق المصنع والتأثير على الادارة.

ولكن النقابات الصناعية لا تخلو من المشاكل أيضاً، فهي في هذه الحالة تشتمل على جميع العمال بصرف النظر عن مستوى المهارة، وإذا ما توصلت الادارة مع النقابة لاتفاق معين بشأن زيادة الأجور بنسبة معينة ولتكن ١٥ ٪ مثلاً، عن كل ساعة عمل، وهذا يعني زيادة الأجور بهذه النسبة بصرف النظر عن التمايز في المهارة. وفي مثل هذه الأحوال فإن العمال الحرفيين يشعرون بأنه ينبغي زيادة أجورهم بنسبة ٢٠ ٪ أو ٢٥ ٪ حتى تظل الفروق قائمة بين العمال المهرة وغير المهرة. ومثل هذه الجوانب قد تهدد وجود مثل هذا النوع من النقابات، لأنه يصعب على قيادة النقابة في مثل هذه الحالة أن ترعى مصالح فئوية وانما ترعى المصلحة العامة لجموع العمال أخذاً في الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة.

● المفاوضات الجماعية : Collective bargaining

تتم الاتفاقات بين أرباب الأعمال والعمال من خلال المفاوضات الجماعية بين ممثلي العمال وأرباب الأعمال أو الادارة. وبذلك نجد أن المفاوضة الجماعية هي عبارة عن عقد اجتماع بين ممثلي العمال والادارة في محاولة للتوصل إلى

اتفاق، والذي يتحدد بناء عليه العلاقة بين النقابة ورب العمل والعامل. ويعني لفظ الجماعي، أن المفاوضة بشأن عقد الاتفاق يتم بواسطة ممثلي العمال أي قيادة النقابة والمخول لها قانوناً عقد هذه الاتفاقات.

وفي مثل هذه الأحوال، وفي خلال الاجتماعات المشتركة بين الادارة وممثلي النقابة، يتم عرض المطالب ومناقشتها، ونقدم العروض المضادة، والمقاطعة، والتهديد، بمقاطعة الاجتماعات أو التوقف عن العمل.

يتضح من هذا أن الهدف من المفاوضة الجماعية هو فرض بعض القيود على صاحب العمل، ولكن اتخاذ حل منفرد من طرف واحد غير مقبول وهذا يعني ضرورة المفاوضة بين الادارة والنقابة للتوصل إلى حل ملائم لارضاء كافة الأطراف بشأن الموضوع أو النقاط مثار الخلاف. وإذا ما تم التوصل إلى حل معين فإنه يطبق على كل العاملين بصرف النظر عن انتمائهم أو عدم إنضمامهم للنقابات.

قد يتم الاتفاق على تقييد شروط العمل أو الاستخدام على مراحل وبالاتفاق مع التنظيم العمالي، ويعني هذا أن صاحب العمل ليست له الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستخدام بمفرده، ويعني هذا أنه فقد جزءاً من حريته أو نفوذه.

ورغم الجوانب التي تحكم المفاوضة بين الادارة والنقابة والقيود المفروضة على التصرف من طرف واحدة، فإن لذلك أساس منطقي، فالقرارات أو المسائل المتعلقة بالعلاقة بين صاحب العمل والعامل هي خاضعة للمناقشة حيث لا توجد قاعدة فاصلة مثلاً لتحديد أجر العامل بدقة، ويتطلب هذا وجود بعض المعلومات الخاصة بالعمل والتي تحدد علاقة هذا العمل أو الوظيفة بغيرها من الوظائف، ويتحقق هذا كما سبق ذكره من تحليل الوظائف وتقييمها، ورغم ذلك فلا بد من وجود عنصر التقدير الشخصي في تحديد هذه الأهمية. وفي مثل هذه المسائل وغيرها فنحن لسنا متأكدين من امكانية وصول صاحب العمل إلى حكم دقيق في هذا الشأن.

ومن خلال المفاوضة الجماعية، ورغم عدم تأكدنا من التوصل إلى القرار الأمثل في مثل هذه المسألة، إلا أنه يمكن تحقيق العدالة النسبية وليست المطلقة بالاضافة إلى امكانية المعالجة السليمة للموضوع من خلال التباحث بين الطرفين.

مراحل وخطوات اجراء المفاوضة الجماعية:

رغم تعدد وتنوع أساليب المفاوضات والمساومات بشأن الاتفاقات المشتركة بين الادارة والنقابات إلا أنها تمر بعده مراحل أو خطوات أساسية لكل منها خصائصها المميزة وهي:

١ - مرحلة ما قبل المفاوضات.
٢ - مرحلة إختيار ممثلي الطرفين.
٣ - مرحلة إعداد استراتيجية المفاوضة.
٤ - مرحلة تكتيك وأسلوب إدارة المفاوضة.
٥ - مرحلة الاتفاق النهائي.

أولاً: مرحلة ما قبل المفاوضات:

فالنقابات هي تنظيمات تعطي كل الوقت للدفاع عن مصالح الاعضاء وتحسين أوضاعهم المعيشية والسياسية والاجتماعية. والشركة التي تهدف في المقام الأول إلى انتاج وتوزيع السلع واعطاء قدر أقل من الاهتمام للمفاوضات مع ممثلي العمال بشأن أوضاع وظروف العمل واعتبار ذلك عبء إضافي، فمثل هذا التصرف قد يؤدي إلى تصرف منفرد من قبل النقابة، لذلك ينبغي على الادارة أن تبدي الاهتمام المتزايد بمثل هذا النوع من المفاوضات كمدخل لاستقرار العمل.

قد يتم عقد إتفاق مبدئي بين الادارة والنقابة لمدة عام بشأن تسوية مسائل معينة وعلى أن يتم استكمال هذه المفاوضات فيما بعد، ويتطلب الأمر من الادارة اعداد كافة المعلومات والحقائق والأرقام المتعلقة بالجوانب الملموسة كالأجور، ساعات العمل، المكافآت والاعانات والحوافز، الاجازات المدفوعة الأجر وغيرها.

يلاحظ أيضاً أن النقابة عندما تقرر الدخول في مرحلة المفاوضات فإنها أيضاً تدرس كافة الاحتمالات، وأن يكون لديها العديد من البيانات حتى تكون في مركز أقوى ولا تبدأ من فراغ، فقد انتهى الوقت الذي يجتمع فيه ممثلي العمال مع محامي الشركة ممثلا عن الادارة، فقد أصبحت اليوم قيادات النقابات أكثر كفاءة وادراكاً بمسئولياتها وأبعادها، ويعني هذا أنه يجب أن تكون الشركة في نفس المستوى على الأقل.

يتطلب الأمر أن يدرس ممثلي الشركة بدقة وعناية النقابة التي ستتفاوض معها من حيث التعرف على مركز النقابة ونفوذها وتأثيرها والعقود أو الاتفاقات التي سبق توقيعها مع مشروعات أخرى، والحصول على صورة من هذه الاتفاقات لدارستها. فمثل هذه الدراسات تعطي فكرة أولية عن تفكير النقابة وتأثيرها.

فإذا كانت النقابة صناعية (مستوى رأسي في التكوين) فهذا دليل على أن قيادتها ذات فلسفة اجتماعية، وبالتالي يكون ممثلي هذه النقابة أقل تأثيراً في المفاوضات عما إذا كان المفاوضون ممثلي نقابة مهنية أو حرفية (المستوى الأفقي في التكوين). حيث تهتم النقابات المهنية في المقام الأول بالأجور وساعات العمل وشروط الاستخدام أكثر من أي شيء آخر، لذلك يكون لدى ممثلي هذه النقابات سلطة أوسع لعقد الاتفاقات مع الشركة.

لا تقتصر الدراسات المسبقة عن التنظيم النقابي وانما تمتد أيضاً إلى خصائص وشخصيات ممثلي النقابة في المفاوضات، فهذه المفاوضات ذات بعدين، هما البعد التأثيري، وبعد المناورة والخداع. فإذا لم يكن ممثلي الشركة في المفاوضات لا يعرفون الا القدر الضئيل من المعلومات عن ممثلي النقابة، فقد يصعب عليهم التعرف على أساليب الضغط والممارسات التي قد تلجأ إليها النقابة لفرض مطالبها إذا لم تنجح هذه المفاوضات. فالمفاوضات الجماعية شأنها مثل الادارة تعتمد على الفن مع المعرفة العلمية ويمكن تنمية هذا الفن من خلال الدراسات والاعداد الجيد.

ثانياً: مرحلة إختيار ممثلي الطرفين في المفاوضات:

يجب أن تحدد الشركة من جانبها من يمثلها في المفاوضات المزمع اجرائها مع النقابة، فقد يقوم بذلك ممثلاً عن الشركة مدير العلاقات الصناعية The in-dustrial - relations director أو مدير الانتاج أو نائب رئيس الشركة أو محامي الشركة، ولكن الغالب هو تكوين فريق عمل أي جماعة من الأفراد من بين هؤلاء لاجراء هذه المفاوضات. ولا شك أن إتاحة الفرصة أمام رؤساء الأقسام الرئيسية للمشاركة في هذه المفاوضات وكذلك بعض المشرفين كمراقبين عن طريق التناوب له ميزة أساسية في مجال التعليم والاتصال.

ينبغي أن يكون لمحامي الشركة دور داخل فريق العمل وعلى الا يكون هو المفاوض الرئيسي أو الوحيد، فهو لديه مهارات معينة قد تحتاج إليها الادارة، وقد تتوافر لديها هذه المهارات خاصة في مجال تقييم المواقف والتصرفات للطرف الأخر،وكذلك في مجال الاقناع والمناورة. ينبغي على الفريق الالمام بكافة المعلومات الخاصة بالموقف أو المشكل موضع التفاوض، والجولات السابقة مع النقابة وما تم فيها، ولا يجب أن تؤدي التعقيدات القانونية إلى الاحباط أو الغاء التقييم الشخصي لهذه المواقف، لذلك يجب اعتبار أن المحامي ما هو إلا مستشار للجنة.

نؤكد على أنه ينبغي إبعاد رئيس الشركة عن عملية التفاوض، أى الا يكون عضواً أو رئيساً لفريق التباحث مع النقابة، لأن طبيعة عملية التفاوض تستلزم وقتاً لتقييم المواقف وإذا كان رئيس الشركة موجوداً فهذا يعني إضطراره إلى إبداء الرأي فوراً بالموافقة أو الرفض على ما توصلت إليه المفاوضات، ولكن عدم وجوده قد يجعله يبدي بعض التحفظات، وبهذا الشكل يمكن توفير القدر المناسب من الوقت للمشاورات.

وفيما يتعلق بممثلي النقابة في المفاوضات، فإن الفريق المفاوض يتكون عادة من ممثلين عن النقابات الفرعية والرئيسية، ورئيس النقابة المحلية إذا كانت المفاوضات أساسية وحيوية، وممثل عن النقابة العامة.

وإذا كانت المفاوضات موسعة على مستوى الصناعة، فقد يشتمل الفريق على ممثل لرئيس النقابة العامة أو المتحدث بإسمه، وغالباً ما يشارك رئيس النقابة العامة في المفاوضات، ومعظم المشاركين في المفاوضات من أعضاء النقابة متفرعين ولديهم المام تام بفن المفاوضة، والمساومة مع الادارة.

المرحلة الثالثة: مرحلة اعداد استراتيجية المفاوضة:

تعتبر جلسة أو إجتماع التفاوض ذات دلالة هامة بالنسبة لكل من الادارة والنقابة. فزيادة الأجور لا بد من أن تتقرر وفقاً لمنطق معين، لذلك ينبغي على الادارة أن تبني وتعد الاستراتيجية مسبقاً وفن التباحث بشأنها قبل الدخول إلى قاعة المفاوضات.

تتصل الاستراتيجية بوضع الخطة التي تتبع في التباحث والمفاوضات، والسياسات الأساسية المتعلقة بها. فالتكتيك عبارة عن الاجراءات التي تتم على طاولة التباحث، ومن الواضح أن التكتيكات تتمشى بصفة عامة مع الخطوط الرئيسية لاستراتيجية التفاوض، ويعني هذا أيضاً أن النقابة لها استراتيجيتها ووسائلها المضادة التي تساعدها في تحقيق أهدافها.

وقبل دخول الادارة إلى مكان التفاوض، يجب الكشف عن بعض الجوانب الأساسية أو الخطوط العامة للخطة، فثلاً يجب أن يفصح مدير عام الشركة عن الحد الأقصى للتنازلات، وغالباً ما تبلغ النقابة صاحب العمل بمطالب النقابة مسبقاً وقبل جلسة التباحث.

يجب على الادارة أن تحدد المطالب التي تمثل أهداف رئيسية للنقابة وتكشف عنها، لذلك فإن تحديد الحد الأقصى للتنازلات في المسائل الخاصة بالأجور والحوافز والمكافآت يجب أن يستند على دراسات موضوعية مفصلة خاصة بالشركة والصناعة التي تنتمي إليها، لذلك يجب أن تحدد الشركة مقدماً الحد الأقصى الذي يمكن الوصول إليه حتى لا تضطر إلى مواجهة التهديد بتوقف العمل.

يجب على الادارة أن تتجنب وفي ظل أي الظروف أن تقبل بنظام الاتفاق المشترك في المسائل الخاصة بالعمال، حيث تحاول النقابة دائماً اخضاع المسائل الخاصة بالترقية، والنقل، والفصل وغيرها من القرارات لموافقة طرفي الاتفاق (الادارة، والنقابة)، فمثل هذه الشروط تعني تقييد حرية الادارة في التصرف. فيمكن أن يتضمن الاتفاق على الشروط العامة الضرورية للترقية والعزل وغيرها، ولكن القرار المتعلق بتنفيذ هذه المسائل هو من اختصاص الادارة ولا دخل للنقابة في ذلك.

بالاضافة إلى تخطيط وتحديد حدود المفاوضات والتباحث، فيجب على الشركة أن تحدد في استرتيجية التفاوض مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

١ ـ يجب أن تضع الادارة نصب عينها على مضمون الاتفاق ككل وما يترتب على ذلك من تدفق نقدي مباشر خارج، حيث يتطلب اتخاذ اجراء كهذا تكلفة مالية للشركة تتجاوز الأجور الأساسية المحددة.

٢ ـ أن تخطط الادارة لإطلاع الأفراد بصفة مستمرة ومنتظمة بمدى التقدم في المفاوضات، حيث يجب أن يكون المشرفين والملاحظين على علم تام بما دار في الاجتماعات المشتركة، وليس هذا بصفتهم أعضاء إدارة وانما حتى يمكنهم مواجهة أعضاء النقابة بالحقائق، ومن المهم إحساس العاملين بأنهم ليسوا أعضاء نقابة وانما هم جزء من الهيكل التنظيمي للشركة له أهميته، وألا تكون النقابة هي المصدر الوحيد والأساسي للمعلومات، وانما ينبغي على الشركة أن تعرض على العاملين بها صورة شاملة مما دار في هذه المفاوضات، ومراحل التقدم فيها، بل وقد يكون في أحوال أخرى بفضل اعلام العامة بالقرارات التي تم التوصل إليها خاصة أن أي تعطيل أو إضراب عن العمل له تأثير على الرفاهة العامة.

والعنصر الآخر الأساسي في استراتيجية المفاوضة للادارة، هي ألا تظهر أي تخوف من الاضراب أو التوقف عن العمل، فإظهار أو الكشف عن مثل هذا الاتجاه قد يكون عنصر ضغط وسلاح تستخدمه النقابة للتأثير على الادارة،

لذلك يبقى على الادارة أن تدرس وتحلل وتتنبأ بمتى يمكن اللجوء إلى التهديد بالاضراب.

المرحلة الرابعة: مرحلة التكتيك وأسلوب إدارة المفاوضة:

فالمفاوضة والمساومة في طبيعتها تنطوي على وسائل وأساليب تضليلية للطرف الآخر، لذلك تتطلب دراسة مكثفة للطرف الآخر والتعرف على أثر التصرف أو السياسة المعينة على الخاضعين لها. فقد تحاول الادارة تحقيق مكاسب من المساومات وعرض العروض والدعاية لها على نطاق واسع بين العاملين بالشركة، وبيان مزاياها كمدخل للتأثير على ممثلي العمال، ويجب على الادارة تجنب مناقشة بنود الاتفاق تفصيلياً بنداً ببند، وانما المساومة على قبول الاتفاق ككل، وبذلك تهدف للتوصل إلى اتفاق مبدئي قبل مناقشة أي بند.

المرحلة الخامسة: مرحلة توقيع الاتفاق النهائي:

يحدد الاتفاق بدقة وبشكل رسمي شروط وطبيعة العلاقة بين الادارة والعمال خلال فترة معينة، وقد يسري هذا الاتفاق لمدة سنة أو سنتين ولا تنتهي المساومات بتوقيع الاتفاق وانما يتم الاتصال فيها بين الطرفين لاستيضاح بعض الشروط ولإزالة أي خلافات قد تحدث في التطبيق.

وتشتمل العقود الموقعة بين الادارة والنقابة بصفة عامة على البنود الآتية:

١ - الشروط الخاصة بسياسات الترقية، النقل، الفصل وأثر الأقدمية في ذلك.
٢ - اجراءات حل أي مشاكل قد تنجم بين الطرفين، والوقت الذي يتم خلاله حل هذه النزاعات، ومتى يتم اللجوء إلى التحكيم.
٣ - كيفية تحقيق الوئام بين الادارة والنقابة.
٤ - الاتفاق على المسائل الخاصة بالأجور والحوافز وغلاء المعيشة، وتقييم الوظائف.

٥ - ساعات العمل، الوقت الاضافي، التغيب بسبب المرض، الاجازات بسبب الأعياد والعطلات الرسمية، والاجازات السنوية وغيرها.

٦ - المسائل الخاصة بالأمن الصناعي.

٧ - مسئوليات وواجبات الادارة...

● **وسائل الضغط النقابي:**

للنقابة العمالية كما لاعضائها عدد من الاستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها كمدخل للحصول على مزيد من التنازلات من صاحب العمل، حيث يستخدم ممثلوا النقابة معظم التكتيكات في مواجهة صاحب العمل والتي سبق ذكرها، فهي تعرض الكثير من المطالب وتناور بغية الحصول على ما تريده وبالاضافة إلى ذلك، يوجد العديد من أساليب الضغط والتي قد تلجأ إليها والتي تتمثل في الاضرابات أو التلويح بها أو المقاطعة الاقتصادية أو التوقف الكلي أو الجزئي عن العمل.

● **الاضرابات:** **Striks**

يعني ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أن الاضراب أو التلميح به ما هو إلا جزء أساسي من عملية المساومة. فإمكانية الاضراب هي جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال، وبدون هذا الاجراء قد تتم المساومات بطريقة غير مجدية، أما إذا كانت الاضرابات ممنوعة قانوناً فإنه توجد أساليب أخرى يمكن اللجوء إليها كالتحكيم Arbitration كبديل للمساومة الجماعية.

● **التوفيق Mediation والتحكيم Arbitration:**

عندما يتعذر الوصول إلى اتفاق بين النقابة والادارة بشأن المواقف موضع المساومة، فلا بد من دخول طرف ثالث إما موفق meditor أو محكم arbitrator

والتوفيق Mediation هي العملية التي تتطلب تدخل طرف ثالث لمعاونه وحث وحفز كل من الادارة والنقابة للتوصل إلى اتفاق معين، فهو يحاول التقريب بين وجهات النظر، ولكن الموفق لا يتخذ القرار فهو محايد، وكونه كذلك فهو يستمع للطرفين، ويقترح آراء معينة ويقوم بالاتصال بين الطرفين للتوفيق بينهما. أما التحكيم Arbitration، فهي العملية حيث يقوم الطرف الثالث بجمع الحقائق والمعلومات من الطرفين الأساسيين، ثم يتوصل إلى القرار الملزم للطرفين.

يتضح من هذا أن المحكم هو طرف محايد أيضاً ولكنه يدخل كقاضي يصدر القرار أو الحكم في الموضوع والملزم لطرفي النزاع، أما في حالة التوفيق فإن القرار يتخذه طرفي النزاع.

ويشترط في القائم بالتوفيق ما يلي:

١ - أن يبدو أمام الطرفين أنه محايداً ومخلصاً لكلاهما، ويبدو هذا من خلال مناقشاته مع كلا الطرفين، بحيث يحدث إنطباع جيد لكلاهما.
٢ - أن يحاول التقريب بين وجهتي النظر كمدخل لعقد الاتفاق.
٣ - أن يبدي إهتمامه لما يقال له، وأن يكون مستمعاً جيداً.
٤ - أن تكون تساؤلاته بذكاء.
٥ - أن يعطي الفرصة للطرفين للتحادث فيما بينهما.
٦ - عندما يسأل ويطرح الحلول المشتركة المرضية للطرفين، أن تبنى هذه بناء على المعرفة بأوضاع ومطالب كلا الطرفين. وتعتبر هذه جوانب أساسية يجب توافرها لضمان فعالية التوفيق.

● **المصادر - المالية للنقابات[1]:**

تتكون المصادر المالية للنقابات مما يأتي:

١ - رسم الانضمام الذي يدفعه العضو عقب قيده أو إعادة قيده بعضويتها.

---

١ - حسن، عادل، الأفراد في الصناعة، بيروت، دار النهضة، العربية - ١٩٨٥ صفحة ٣٨١ - ٤٨٣.

٢ - الاشتراكات الشهرية التي يدفعها الأعضاء وقد تكون مبلغاً ثابتاً أو نسبة من دخل الفرد.

٣ - الضرائب الاستثنائية التي تفرضها النقابة على الأعضاء لأغراض خاصة، كأن تعجز النقابة مثلاً عن تغطية جميع نفقاتها أو سداد ديونها، وعادة يكون السبب إضراب طويل يكبدها نفقات باهظة، وجرت العادة لا تفرض هذه الضرائب إلا بموافقة ثلث الأعضاء.

٤ - الهبات والتبرعات والاعانات التي ترد إلى النقابات وتوافق على قبولها الجهات الرسمية.

٥ - الأرباح التي تحصل عليها النقابة من إصدار المطبوعات.

٦ - إيرادات الحفلات التي تقيمها النقابة بعد موافقة الجهات المختصة.

٧ - الأرباح والفوائد الناتجة عن استثمار أموال النقابة في حدود أحكام قانون العمل.

التنظيم النقابي في مصر

نشير أولاً إلى عدد من المصطلحات ومدلول كل منها حتى لا يحدث أي سوء فهم عند التعرض للتنظيم النقابي في مصر ويتم هذا على النحو التالي[1]:

١ ـ يقصد بالمنشأة كل مشروع أو مرفق يديره شخص من أشخاص القانون العام أو الخاص ـ ويعتبر في حكم المنشأة الفرع الذي يقع في غير المدنية التي بها المركز الرئيسي وكذلك المناطق في قطاع الخدمات (مادة ١).

٢ ـ المنظمة النقابية: أي من المنظمات النقابية المشكلة بالتطبيق لأحكام القانون ـ أي ينطبق هذا على اللجنة النقابية، والنقابة العامة، والإتحاد العام.

٣ ـ تشكيلات المنظمات النقابية ـ تتضمن هذه التشكيلات ـ الجمعيات العمومية، ومجلس الإدارة، وهيئات مكاتب المنظمات النقابية.

بعد تبيان المفاهيم والمصطلحات السابقة ومدلول كل منها ـ نتعرض للجوانب التي تسترعى إهتمامنا وهي:

١ ـ البنيان النقابي وأهدافه:

٢ ـ تشكيلات المنظمات النقابية:

أولاً: البنيان النقابي وأهدافه:

يأخذ البنيان النقابي الشكل الهرمي حيث يتضمن المستويات الثلاث التالية:

---

(١) تمّ استخلاص المادة العلمية من القانون رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ الخاص بالنقابات العمالية ـ الصادر بالجريدة الرسمية العدد ٢٢ «تابع» في ٧٦/٥/٢٧.

١ ـ اللجنة النقابية بالمنشأة أو اللجنة النقابية المهنية وتشكل هذه اللجان قاعدة الهرم التنظيمي.

٢ ـ النقابة العامة حيث تشكل النقابات العامة المستوى الأوسط من الهرم التنظيمي أو البنيان النقابي.

٣ ـ الإتحاد العام لنقابات العمال ويقع على قمة البنيان النقابي، حيث يصدر الإتحاد العام القواعد والإجراءات الخاصة بتشكيل المنظمات النقابية السابقة وفروعها (بندي ١، ٢ من أولاً).

أهداف المنظمات النقابية:

تهدف المنظمات النقابية بصفة عامة إلى تبني وحماية الحقوق المشروعة لأعضائها، والدفاع عن مصالحهم، وتحسين ظروف وشروط العمل خاصة فيما يتعلق بالجوانب الآتية:

١ ـ نشر الوعي النقابي بما يؤدي إلى تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه.

٢ ـ رفع المستوى الثقافي للأعضاء عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والاعلام.

٣ ـ رفع الكفاية المهنية للأعضاء والإرتقاء بمستواهم المهني والفني وتشجيع المنافسات فيما بينهم.

٤ ـ تحسين المستوى الصحي والإقتصادي والاجتماعي للأعضاء وأسرهم.

٥ ـ المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وحشد طاقات العمال للمساهمة في تحقيق هذه الخطط.

٦ ـ المشاركة في المجالات العمالية العربية والدولية:

أولاً: البنيان التنظيمي النقابي:

١ ـ اللجان النقابية:

تتكون هذه اللجان النقابية بالمنشآت التي سبق توضيح مدلولها، ويشترط

فيمن ينضم إلى اللجنة النقابية أن يكون عاملاً وليس صاحب عمل وحسن السير والسلوك، وألاّ يقل سنة عن خمس عشرة سنة في تاريخ تقدمه بطلب العضوية، نشير هنا إلى عدة نواحي هي:

١ ـ إذا نقل العامل من منشأة لأخرى تنقل عضويته إلى اللجنة النقابية للمنشأة التي نقل إليها، وتظل عضويته في النقابة العامة إذا كان النقل إلى منشأة داخل ضمن التصنيف النقابي للنقابة العامة، وتنتقل عضوية العامل إلى النقابة العامة التي تضم التصنيف النقابي للمنشأة المنقول إليها.

٢ ـ يحتفظ العامل المتعطل بعضويته في النقابة العامة إذا كانت قد انقضت عليها سنة على الأقل ويعفى في هذه الحالة من سداد إشتراك النقابة خلال فترة تعطله.

٣ ـ يجوز للعامل الذي أحيل للتقاعد بسبب العجز أو بلوغ السن القانونية الإحتفاظ بعضويته في النقابة العامة، يشترط سداد إشتراك النقابة. ولا يكون له الحق في الإنتخاب أو الترشيح للمنظمات النقابية (المتعطل أو المتقاعد).

٤ ـ تعتبر مدة حضور الدورات الدراسية والتثقيفية لأعضاء المنظمات النقابية أجازه دراسية بأجر كامل.

إختصاصات اللجان النقابية:

١ ـ العمل على تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بأعضائها، ولا يجوز عقد إتفاق جماعي الاّ بموافقة النقابة العامة (المستوى الأعلى).

٢ ـ الإشتراك في إعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة.

٣ ـ المشاركة في مناقشة مشروعات خطط الإنتاج بالمنشأة والمعاونة في تنفيذها.

٤ ـ إبداء الرأي في لوائح الجزاءات وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة بالعاملين بالمنشأة سواء عند وضعها أو تعديلها.

٥ ـ تنفيذ برامج الخدمات التي تقرها النقابة العامة.

٦ ـ المساهمة في أوجه النشاط الإجتماعي التي يشارك فيها العمال.

٧ ـ إعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والإيضاحات التي تطلبها النقابة العامة.

٢ ـ النقابات العامة:

للعمال والعمال المتدرجين المتشغلين في مجموعات مهنية أو صناعات متماثلة أو مرتبطة ببعضها أو مشتركة في إنتاج واحد، تكوين نقابة عامة على مستوى الجمهورية. ولا يجوز تكوين أكثر من نقابة عامة لعمال المهن أو الصناعات المبنية وتتماثل شروط الإنضمام للنقابة العامة مع تلك المبينة والخاصة بالإنضمام للجان النقابية، ولكن تنتهي العضوية لأي سبب من الأسباب الآتية:

١ ـ الإنسحاب.
٢ ـ فقد شرط من شروط العضوية.
٣ ـ عدم سداد الإشتراك لمدة سنة أشهر متصلة بالمخالفة للائحة النظام الأساسي.
٤ ـ الفصل من المنظمة النقابية (اللجنة النقابية أو النقابة العامة أو الاتحاد العام).
٥ ـ الوفاة.

إختصاصات النقابة العامة:

تباشر النقابة العامة النشاط النقابي على مستوى المهن أو الصناعات التي تضعها وفي حدود الخطط والبرامج التي يقرها الإتحاد العام لنقابات العمال (المستوى الأعلى)، لذلك فهي تختص بما يلي:

١ ـ الدفاع عن حقوق العمال ورعاية وتبني مصالحهم.

٢ - العمل على تحسين شروط وظروف العمل.

٣ - رفع المستوى الثقافي والإجتماعي للعمال.

٤ - المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهني.

٥ - الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على نشاط اللجان النقابية.

٦ - إبرام عقود العمل المشتركة على مستوى المهنة أو الصناعة والخاصة بلجانها النقابية.

٧ - إبداء الرأي في التشريعات التي تتعلق بالمهنة أو الصناعة.

٨ - الموافقة على مشروعات صناديق الإدخار والزمالة والجمعيات التعاونية الإستهلاكية، والإنتاجية، والإسكانية، والنوادي الرياضية وغيرها التي تعدها اللجان النقابية وإعتماد لوائح نظمها الأساسية.

٣- الإتحاد العام لنقابات العمال:

يقود الإتحاد العام الحركة النقابية ويرسم سياستها العامة ويضع خططها وبرامجها المحققة لأهدافها داخلياً وخارجياً لذلك فهو يقوم بما يلي:

١ - الدفاع عن حقوق العمال ككل ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم الإقتصادي والإجتماعي والثقافي.

٢ - وضع ميثاق الشرف الأخلاقي للعمل النقابي في إطار المبادىء والقيم السائدة.

٣ - المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية العامة.

٤ - إبداء الرأي في مشروعات القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم شئون العمل والعمال.

٥ - التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها في تحقيق أهدافها.

٦ - إنشاء وإدارة المؤسسات النقابية والعلمية والإجتماعية والتعاونية

والإئتمانية والصحية والترفيهية العمالية التي تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية وتكون لهذه المؤسسات الشخصية الإعتبارية.

٧ - يجوز للإتحاد العام لنقابات العمال تشكيل اتحادات محلية فرعية بالمحافظات لرعاية المصالح المشتركة وللتنسيق بين اللجان النقابية فيها.

ثانياً: تشكيلات المنظمات النقابية:

نتعرض في هذا الجزء إلى عدة جوانب وهي المتعلقة بالجمعيات العمومية، ومجالس الإدارة، وهيئات مكتب المنظمات النقابية كما يلي:

١ - الجمعيات العمومية للمنظمات النقابية:

تعتبر الجمعية العمومية للمنظمة النقابية هي السلطة العليا التي ترسم سياستها وتشرف على كافة شئونها حيث تختص بما يلي:

١ - إعتماد لائحة النظام الأساسي للمنظمة النقابية.
٢ - إعتماد النظام المالي واللوائح الإدارية.
٣ - إعتماد وإقرار الموازنة والحساب الختامي.
٤ - سحب الثقة من كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو هيئة المكتب.

يجب أن تعقد الجمعية العمومية للمنظمة النقابية إجتماعاً عادياً مرة واحدة على الأقل في السنة، ويجوز أن تعقد لأسباب طارئة بناء على طلب رئيس مجلس ادارة المنظمة النقابية، أو ثلثي أعضاء مجلس الإدارة، أو ثلث أعضاء الجمعية العمومية.

تشكيلات الجمعيات العمومية للمنظمات النقابية:

أ - الجمعية العمومية للجنة النقابية:

تتكون الجمعية العمومية للجنة النقابية من كافة أعضائها الذين مضى على عضويتهم بها ستة أشهر على الأقل والمسددين لإشتراكاتهم بإنتظام حتى تاريخ عقد الجمعية العمومية.

تمثل اللجنة النقابية في الجمعية العمومية للنقابة العامة بممثلين يختارهم مجلس إدارتها من بين أعضائها.

ب ـ الجمعية العمومة للنقابة العامة:

تتشكل الجمعية العمومية للنقابة العامة من جميع ممثلي اللجان النقابية لمجموعات المهن أو الصناعات التي تضمها النقابة على مستوى الجمهورية.

تمثل النقابة العامة في الجمعية العمومية للإتحاد العام لنقابات العمال بممثلين يختارهم مجلس إدارة النقابة العامة وذلك طبقاً للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من الإتحاد العام لنقابات العمال.

ج ـ الجمعية العمومية للإتحاد العام لنقابات العمال:

تتشكل الجمعية العمومية للإتحاد العام لنقابات العمال من ممثلي النقابات العامة والتي سبق الإشارة إليها.

مجالس إدارة المنظمات النقابية:

مجلس الإدارة هو السلطة التي تتولى تنفيذ قرارات الجمعية العمومية ومتابعة أعمال هيئة مكتب المنظمة فيما بين أوقات إنعقاد الجمعية العمومية.

الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة للمنظمة النقابية:

١ ـ أن يكون بالغاً وكامل الأهلية ويجيد القراءة والكتابة.

٢ ـ أن يكون قد إنقضى سنة على عضويته بالنقابة.

٣ ـ أن يكون عضواً بالجمعية العمومية للمستوى المطلوب تشكيلة أو عضو بمجلس إدارة اللجنة النقابية إذا كان الترشيح للنقابة العامة، أو عضواً بمجلس إدارة النقابة العامة إذا كان الترشيح للإتحاد العام لنقابات العام.

٤ ـ ألّا يكون معاراً أو منتدباً أو مكلفاً أو مجنداً أو في إجازة خاصة بدون مرتب لمدة تجاوز ستة أشهر من بداية الدورة النقابية. وينطبق ذلك على عضو مجلس الإدارة بعد انتخابه.

أ ـ مجلس ادارة اللجنة النقابية :

تنتخب الجمعية لعمومية للجنة النقابية لمجلس إدارتها من بين أعضائها عدداً يتراوح بين سبعة أعضاء وواحد وعشرين عضواً حسب حجم العضوية في اللجنة النقابية طبقاً للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار الإتحاد العام لنقابات العمال .

ب ـ مجلس إدارة النقابة العامة :

تنتخب الجمعية العمومية للنقابة العامة مجلس إدارتها من عدد يتراوح بين أحد عشر عضواً وواحد وعشرين عضو. يراعى في تشكيل هذه المجالس التمثيل النسبي، النوعي، والجغرافي لكل محافظة أو مجموعة من المحافظات وفقاً للنظام الذي تصنعه النقابة العامة ويعتمده الإتحاد العام لنقابات العمال .

ج ـ مجلس إدارة الإتحاد العام لنقابات العمال :

تنتخب الجمعية العمومية للإتحاد العام لنقابات العمال مجلس إدارته من بين من ترشحهم مجالس إدارات النقابات العامة من بين مندوبيها في الجمعية العمومية للإتحاد العام لنقابات العمال أو من أعضاء مجلس إدارتها وبشرط أن تمثل كل نقابة عامة بعضو واحد في المجلس .

يراعى في تشكيلات مجالس إدارة المنظمات النقابية الجوانب الآتية :

١ ـ لا يجوز الجمع بين عضو مجلس ادارة المنظمة النقابية والعضوية العاملة في نقابة مهنية بما يزيد على ٢٠ ٪ من مجموع عدد أعضاء المجلس . وذلك ما لم تكن أغلبية المنظمة النقابية من المنضمين إلى نقابات مهنية .

٢ ـ لا يجوز في جميع الأحوال الجمع بين عضوية مجالس إدارة النقابات المهنية وعضوية مجالس إدارة المنظمات النقابية .

٣ ـ لا يجوز الإحتفاظ بعضوية مجلس الإدارة في أكثر من منظمتين نقابتين في وقت واحد .

هيئة مكتب المنظمة النقابية :.

تعتبر هيئة مكتب المنظمة النقـابية السلطة المختصـة بتنفيذ قـرارات مجلس إدارتها. وتتشكل هيئة المكتب للمنظمة من الرئيس، ونائبه، أو نـوابه، والأمـين العام، ومساعده، وأمين الصندوق، ومساعده.

يتم إنتخـاب هيئـة المكتب في أول إجتـماع يعقـده مجلس إدارة المنـظمـة النقابية، مدة الدورة النقابية لمستويات المنظمات النقابية أربع سنـوات ابتداء من نشر إعلان إنتخاب مجالس إدارة المنظمات النقابية بكافة تشكيلاتها ومستوياتها.

النقابات في لبنان

وفقاً للمادة ٨٣ من قانون العمل - يجوز لكل فئة من فئات المهن ولكل من أرباب العمل وللأجراء أن يؤلف كل منهم نقابة خاصة يكون لها الشخصية المعنوية وحق التقاضي، يتضح من هذا ما يلي:

١ - أن تكوين النقابات لا يقتصر على الأجراء فقط وإنما يجوز لأرباب الأعمال أيضاً تشكيل هذه النقابات.

٢ - يتم تكوين النقابة على المستوى المهني بحيث يكون لكل منهة نقابة خاصة بها.

٣ - عندما تتكون النقابة ويتم الموافقة عليها من وزير الاقتصاد الوطني - تعتبر شرعية بعد نشر القرار بالجريدة الرسمية (مادة ٨٧ من قانون العمل).

٤ - للنقابة شخصية معنوية مستقلة عن الأعضاء وبناء على ذلك يجوز لها التقاضي باسم النقابة وليس باسم أحد من الأعضاء.

حددت المادة ٨٤ من القانون غاية وأهداف النقابة فيما يلي:

١ - أن تتخذ النقابة من الإجراءات التي تكفل حماية المهنة الممثلة لها وتنميتها.

٢ - الدفاع عن مصالح المهنة وعلى تقدمها من جميع الوجوه الاقتصادية والصناعية والتجارية.

٣ - يحظر على النقابة الإشتغال بالسياسة والإشتراك في اجتماعات وتظاهرات لها صبغة سياسية.

ومن هذا يتضح أن النقابة تجمع أشخاصاً ينتمون لمهنة واحدة أو مهناً

متشابهة ولا يجوز لنقابة واحدة أن تشتمل على أعضاء ينتسبون لمهن مختلفة (مادة ٨٥ من قانون العمل).

الإنتساب للنقابة:

لكل من رب العمل والأجير حرية أن ينضم أو لا ينضم إلى النقابة - ويشترط فيمن يريد الإنضمام للنقابة توافر عدد من الشروط هي:

١ - أن يكون لبناني الجنسية متمتعاً بحقوقه المدنية.
٢ - أن يمارس المهنة وقت تقديم طلب الإنتساب للنقابة.
٣ - الأّ يقل عمره عن ثمانية عشرة سنة عند تقديم الطلب.
٤ - أن لا يكون محكوماً عليه لجناية أو لجريمة شائنة.

وأجاز القانون للأجانب الإنتساب إلى النقابة بشرط أن يتوافر فيهم البنود ٢، ٣، ٤ السابق ذكرها ومصرح لهم العمل بلبنان، ولكن لا يجوز لهم الإنتخاب أو الترشيح لمجلس النقابة وإنما يجوز لهم انتداب أحدهم ليمثلهم والدفاع عنهم لدى مجلس النقابة.

إدارة النقابة وفقاً للقانون اللبناني:

يتولى إدارة النقابة مجلس يتراوح عدده ما بين أربعة أعضاء على الأقل واثني عشر عضو على الأكثر ويمثل هذا العدد الحدين الأقصين - ويحدد النظام الداخلي عدد الأعضاء داخل هذا النطاق حيث تُسَيِّر النقابة في أعمالها وفقاً لنظامها الداخلي الذي يجب أن يشتمل على عدة جوانب هي:

١ - اسم النقابة ومقرها.
٢ - الأهداف التي أنشئت من أجلها.
٣ - شروط قبول الأعضاء وانسحابهم وفصلهم.
٤ - عدد أعضاء مجلس النقابة.
٥ - إختصاص الهيئة العامة والقواعد المتعلقة بسير أعمالها.

٦ ـ صلاحيات مجلس النقابة والرئيس وأميني السر والصندوق وواجبات كل منهم.
٧ ـ مصادر تمويل النقابة وكيفية إستثمارها والتصرف فيها.
٨ ـ القواعد المتعلقة بالحسابات وكيفية اعداد الحساب الختامي.
٩ ـ اسم المصرف الذي تودع به أموال النقابة على أن يكون من المصارف المعترف بها رسمياً.
١٠ ـ قيمة المبالغ التي تقرها النقابة للإنفاق على شئون العمال الصحية والإجتماعية والتعاونية وذلك بالنسبة لمقدار إيرادها السنوي.
١١ ـ الوجوه التي يجب أن تنفق فيها أموال النقابة.
١٢ ـ بيان كيفية صرف السلفيات.
١٣ ـ في حالة حل النقابة لا يجوز التصرف في أموالها سواء كانت مودعة في المصرف أم تحت يد أمين الصندوق أو أحد أعضائها، على أن يكون للنقابة حق إقتراح توزيع تلك الأموال في وجوه نافعة للعمال ولا يجوز النص على توزيعها بين الأعضاء.
١٤ ـ تحديد بدل إشتراكات الأعضاء والأعضاء المنتسبين.
١٥ ـ الإجراءات الواجب اتخاذها لتعديل النظام الداخلي للنقابة أو حلها.

يتم إنتخاب أعضاء المجلس بالإقتراع السري لمدة أربعة سنوات ـ يخرج نصفهم بالقرعة بعد سنتين وينتخب بدلاً عنهم ـ ويجوز إعادة إنتخاب من انتهى مدتهم، وعلى أن ينتخب أعضاء المجلس من بينهم وفي أول إجتماع يقصدونه رئيساً وأميناً للسر وأميناً للصندوق، ويعتبر رئيس المجلس هو رئيس النقابة.

ماذا يحدث لو أخل المجلس بواجباته؟

إذا أخل المجلس بالواجبات المفروضة عليه أو أتى عملاً لا يدخل في اختصاصه حق للحكومة أن تحل هذا المجلس على أن يجري إنتخاب المجلس الجديد في مدة ثلاثة أشهر من تاريخ الحل. أمّا إذا قام بهذه الأمور أحد أعضاء المجلس فللحكومة أن تطلب استبداله وأن تلاحقه أمام القضاء عند اللزوم.

نشير أخيراً إلى أن القانون في مادته ١٠٦ أجاز للنقابات أن تتحد لتنظيم العلاقات بينها تحت اسم إتحاد النقابات على أن يرخص لها من وزارة الإقتصاد الوطني.

دور المجلس التحكيمي:

ينشأ في مركز كل محافظة مجلس تحكيمي يؤلف بمرسوم بناء على إقتراح وزير العدلية والإقتصاد ويتشكل كما يلي:

قاضي	رئيساً للمجلس التحكيمي
ممثل عن أرباب العمل	عضواً
ممثل عن الأجراء	عضواً

ويعين أيضاً عضوان ملازمان (إحتياطيان) واحد عن أرباب العمل والآخر عن الاجراء ليقوم كل منهما مقام الممثل الأصلي عند تعذر حضوره أو غيابه، ويقوم رئيس دائرة الشئون الاجتماعية أو من ينتدبه بوظيفة مفوض الحكومة لدى المجلس التحكيمي (مادة ٧٧) يختص المجلس التحكيمي بما يلي:

١ - النظر في الخلافات الناشئة عن تحديد الحد الأدنى للأجور.

٢ - النظر في الخلافات الناشئة عن ظروف وشروط العمل.

٣ - النظر في الخلافات المترتبة على الفصل من الخدمة وترك العمل، وفرض الغرامات وبصورة عامة في جميع الخلافات الناشئة بين أرباب العمل والاجراء عن تطبيق أحكام القانون.

٤ - النظر في القضايا والمسائل المرفوعة إليه بالطريقة المستعجلة ولا تقبل الأحكام الصادرة عن المجلس التحكيمي أي مراجعة سوى الإعتراض ويتم هذا وفقاً للأصول العادية.

وقد صنف القانون النقابات إلى أربعة فئات كبيرة هي:

١ - النقابات الصناعية.

٢ ـ النقابات التجارية.
٣ ـ النقابات الزراعية.
٤ ـ النقابات الحرة.

النقابات العمالية في مجال صناعة البترول بالعالم العربي:

جاء الإعتراف بحق تنظيم نقابات عمال البترول في البلاد العربية نتيجة للإعتراف القانوني[1] بالنقابات بصورة عامة، ويعتبر العراق في مقدمة الدول العربية التي أقرت مبدئياً حق تنظيم النقابات في هذا المجال. إذ وضع المشرع العراقي عام ١٩٣٦ قانوناً يقر بالحريات النقابية ـ تلته مصر عام ١٩٤٢ ثم سوريا ولبنان عام ١٩٤٦ فالسودان عام ١٩٥٨ والأردن عام ١٩٥٣ والبحرين والكويت عام ١٩٥٩ وليبيا عام ١٩٥١ والمغرب عام ١٩٥٧ وتونس عام ١٩٥٩.

(١) نقولا، سركيس، الحركة النقابية وأثرها على شروط العمل في صناعة البترول العربي ـ الجامعة اللبنانية ـ مركز الأبحاث ـ معهد العلوم الإجتماعية ـ ١٩٦٦ صفحة ١٠.



الجزء الثاني

الدافعية وسلوك الأفراد في المنظمة



الفصل الأول

الدافعية والإنجاز

نركز في هذا الفصل على أربعة محاور هي :

١- عرض المداخل الثلاثة لتفهم السلوك الفردي حيث يتبين منها أن السلوك يتأثر بالعوامل الشخصية والبيئة .

٢ - بيان الأطار العام للتفكير الخاص بالإنجاز .

٣ - مفهوم الدور ومدخل التفكير في عملية الأدوار .

٤ - الدافعية Motivation وفقاً لنظرية التوقع Expectancy theory حيث ترتكز هذه النظرية على متغيرين هما : المكافىء valence والتوقع expectancy .

أولاً : السلوك الفردي individual behavior

لكي نتفهم سلوكنا وسلوك الآخرين لا بد من الرجوع إلى العديد من المصادر للحصول على المعلومات التي تساعدنا في تحقيق غايتنا التي تشمل خلفية الفرد أي ماضي الفرد personal background وتجاربه ، والمعلومات عن الموقف الذي حدث فيه التصرف أو السلوك ، وسلوك الآخرين ، ومعلومات حول متى يبدأ السلوك في التحرك أو الإستقرار . ويضاف إلى ذلك ، أنه يمكن تفهم السلوك الفردي من خلال الموسيقى ، الشعر ، الأدب ، الفن ، وتساعد بعض العلوم الأكاديمية في تفهم السلوك كالفلسفة ، الإقتصاد ، التاريخ ، علم

---

(١) Albanese R. Managing: Toward Account ability for Performance. Ontario. Richard D. Irwin, Inc., 1978 p. 215

الاجتماع، العلوم السياسية، الهندسة الصناعية، وعلم الوراثة genetics في تحقيق هذه الغاية.

تفيد المصادر السابقة المديرين في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في تفهم السلوك، ولكنها لم تتطرق إلى السلوك في المجال الإداري بصفة متخصصة، لذلك سنركز على علم النفس باعتباره ركز بصفة أساسية على السلوك الفردي بشكل منظم، وهو ما يعاوننا في تفهم هذا السلوك.

يندرج تحت علم النفس العديد من الأفرع والتي تختلف من حيث تناولها للسلوك البشري وتفسيره. فأحد هذه الكتب يلخص ثلاثة مداخل[1] هي:

١ - مدخل التحليل النفسي psychoanalytic

٢ - مدخل الإدراك والمعرفة cognitive

٣ - مدخل التدعيم reinforcement

وفقاً لمدخل التحليل النفسي الذي أسسه Sigmund Freud، حيث ركز على الشخصية، والعقل الباطن، الغرائز، والنفس البشرية. وقد ساعد مدخل التحليل النفسي إلى حد كبير في تفهم السلوك. ولكننا لن نركز كثيراً على هذا المدخل.

مدخل الإدراك والمعرفة Congnitive Approach

يركز هذا المدخل بصفة أساسية على المتغيرات أو العوامل الذاتية internal variables أي الجوانب العقلية للفرد والجوانب المتصلة بهذا المدخل هي المدركات perceptions، الاتجاهات والميول attitudes، القيم values الحاجات والدوافع، التوقعات expectations، والإفتراضات التي تضعها حول الطبيعة البشرية، والسلوك.

---

(١) eitz J.H., Behavior in organization (Homewood, Ill: Richard D., Irwin, 1977), ıap. 3.

مدخل التدعيم Reinforcement Approach

يهدف هذا المدخل إلى تفهم الجوانب الأساسية الخاصة بالسلوك البشري، فهو يركز على المحددات الخارجية للسلوك. حيث اعتبر التصرف الظاهري هو الناتج عن السلوك - خاصة أن السلوك قد يبدو أنه ينمو وبشكل كبير في البيئة والتي تمثل العلاقة بين السلوك والنتائج المترتبة عنه.

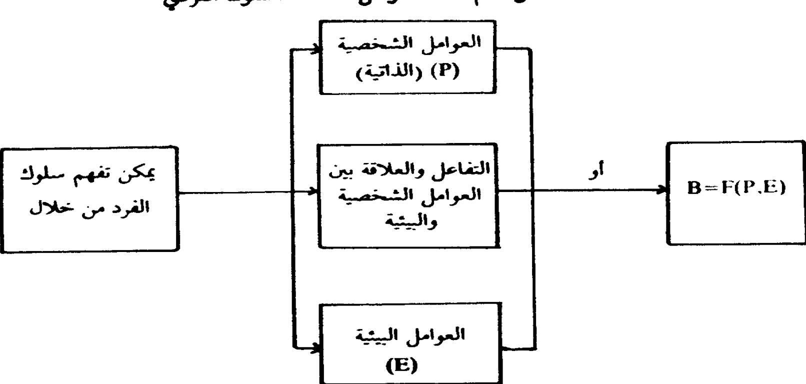
وبذلك نجد أن السلوك الفردي (B) في المنظمات هو دالة (F) للشخص، والظروف البيئية (E)، وبذلك يمكن التعبير عن ذلك رياضياً حيث نجد أن:

B=F(P,E)

تساعد هذه الصيغة السلوكية في تفهم الغرض من بيان المتغيرين الرئيسين وفي تفهم أداء العمل: الفرد وبيئة العمل، يضاف إلى ذلك أن العلاقة، والتفاعل بين الفرد والبيئة هامة في تفهم السلوك المحدد، حيث يتصرف الفرد وفقاً لرد الفعل من البيئة.

يوضح الشكل رقم ١/١ العلاقة الهيكلية بين الفرد (P) والبيئة (E) كمحددات للسلوك.

يبين الشكل رقم ١/١ العوامل المشكلة للسلوك الفردي



ثانياً: إنجاز العمل Job Performance

للتعرف على كيفية إنجاز مختلف الأعمال. فلا بد أن نعرف أولاً بوجود عدد لا نهائي من العوامل التي تساهم في الإنجاز والتي منها، ظروف العمل، الأجر، مدى توافر المواد والتسهيلات، والأجهزة الضرورية، مجال وعمق العمل، طبيعة ونوع العلاقات التنظيمية الرسمية، معرفتك بالمطلوب منك، وكيفية تحقيق ذلك، درجة الإنسجام والتوافق مع الآخرين، وخاصة الرئيس المباشر لك - يتضح من هذا تعدد المتغيرات المؤثرة في الإنجاز

يمكن أن نجعل مناقشتنا لإنجاز العمل أكثر فائدة بالتركيز على أربعة أنواع من المتغيرات ذات التأثير على إنجاز الفرد وهي:

١- العوامل الموقفية situational factors

٢ - دور ومجال المدركات role perceptions

٣ - القدرات والمهارات abilities and skills

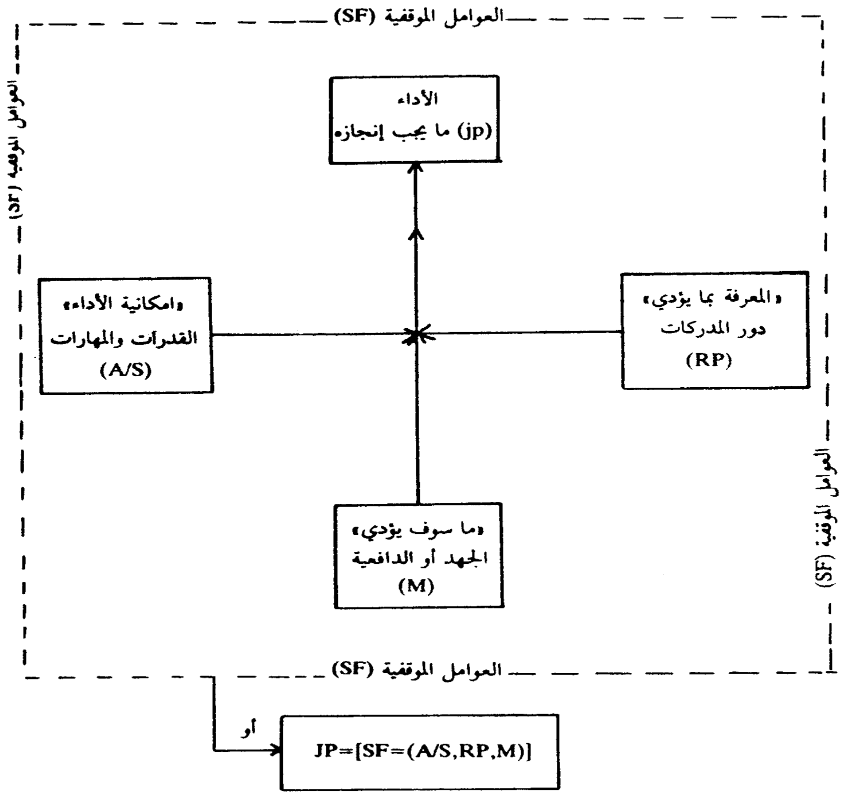
٤ - الدافعية Motivation

وفي هذا المجال سوف تهتم بصفة أساسية على الدافعية ثم تتطرق إلى المتغيرات الأخرى للتوصل إلى العوامل المشكلة للإنجاز.

يبين الشكل رقم ١/٢ الإطار العام المتعمق للإنجاز.

شكل رقم ٢/١

الإطار العام للتفكير والتعمق في الإنجاز



يتضح من الصندوق أو المستطيل ذو الخطوط المتقطعة أن الإنجاز يتم داخل إطار العوامل الموقفية (SF) وأن هذه العوامل الموقفية ليست متعلقة بالفرد، كالقدرات والمهارات (A/S)، والمدركات (RP)، والجهد المبذول أو الدافعية (M).

ويوضح الشكل ٢/١ أيضاً علاقة الأداء أو الإنجاز، فالقدرات والمهارات تعبر عمّا يمكن للفرد القيام به، ويعبر الإدراك عن قدرة الفرد على تفهم ما يقوم به، والجهد المبذول أو الدافعية كلاهما يعبر عن مدى رغبة الفرد في الأداء. وبذلك يساعدنا هذا الشكل في فهمنا لإنجاز العمل والعوامل ذات التأثير على هذا الإنجاز.

١ ـ العوامل الموقفية Situational Factors

يقع تحت هذه العوامل كل المتغيرات ذات العلاقة ببيئة وظروف العمل ذات التأثير على الأداء، فبعض هذه العوامل تخضع لتأثير الإدارة، والبعض الآخر لا يخضع لسيطرتها، فالجانب الأكبر من العمل الإداري موجه لتوفير العوامل المساعدة على إنجاز الأعمال، فمثلاً توجد علاقة بين الأهداف الإنجازية، والعمل المناسب، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، فهما من المتغيرات ذات التأثير على قدرات الأفراد وكفاءتهم في الإنجاز.

فالمقدرة على أداء العمل متوقفة على توافر المواد والتسهيلات الضرورية لهذا الأداء، فالقدرة على تشغيل الآلة ليست لها قيمة إذا لم تتوافر الآلة، وهذه بدروها لا قيمة لها إذا لم تتوافر المواد اللازمة للتشغيل، وبالتالي يتأثر الدافع أو الرغبة في العمل في حالة استمرارية غياب أو نقص المواد والأجهزة الضرورية. فإذا كان هذا النقص في الإنجاز بسبب عدم مقدرة الفرد على القيام بالعمل، فإنها لا تلبث إلى أن تتحول إلى عدم الرغبة في العمل.

وبالمثل سيبدأ الفرد في الإنزعاج إذا كان غير مدرك لما يفترض أن يقوم به، خاصة إذا كان عاجزاً عن ادائه، وبذلك نجد أن العوامل الموقفية تؤثر على ما يمكن أن يقوم به الفرد (المقدرة والمهارة). وبمقدار الجهد المبذول لأدائه (الدافعية)، وتفهم ما يفترض أن يقوم به (دور الإدراك).

يلاحظ أن العوامل الموقفية ذات تأثير على الإنجاز من خلال القدرات، والمدركات، الدافعية. وبذلك لا تعتبر العوامل الموقفية كمتغيرات مباشرة في انجاز الفرد، لأن الفرد هو الذي يؤدي العمل في ظروف موقفية وتنظيمية ويتمشى

هذا مع مناقشتنا للإنجاز والموضح بالعوامل الموقفية كصندوق أو مستطيل متقطع الخطوط في الشكل رقم ٢/١ .

٢ ـ القدرات والمهارات Abilities and skills

من الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث الجوانب البدنية والنفسية، ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد إختلاف في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل خاصة بالحالة البدنية للفرد، والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم.

□ القدرات Abilities

وهي من السمات الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدأون في تعلم مهن جديدة، كالمقدرة البشرية على غزو الفضاء، فهذه المقدرة لها علاقة بالأداء في مختلف المهام كالملاحة الجوية، طب الأسنان، وغيرها.

تشير المهارة skills إلى مستوى النبوغ والبراعة في مهام أو مجالات محددة. فقد يكون لدى الفرد مقدرة على الرؤية البصرية البعيدة، لكنه ليس لديه براعة في أن يقود طائرة، وقد يكون لدى الفرد مهارة يدوية، ولكنه لا يعرف كيف يدير آلة، وبذلك نجد وجود علاقة بين القدرات والمهارات وأيًا كانت هذه العلاقة، فالمهارة مطلوبة في الأنشطة المركبة والمعقدة، وقد يعبر عنها في شكل قدرات، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشخص الذي يمتلك عدد من القدرات الأساسية، يفترض أنه يمكنه اكتساب المهارات المصاحبة لها بطريقة أسرع.

تغيير القدرات والمهارات changing abilites and skills

تبقى القدرات والمهارات شبه ثابتة في الأجل القصير، فهي لا تتأثر بالعوامل الموقفية، ولكن في الأجل الطويل، يمكن إجراء التغيير والتعديل في المهارات والقدرات من خلال الاختيار، والتدريب، والتنمية الإدارية. فلا

يمكن تحقيق جزء من مسئوليات المدير لمقابلة الإحتياجات الحالية فقط من خلال التدريب والتنمية الملائمة وإنما أيضاً لمقابلة الاحتياجات المستقبلية المتوقعة.

يصعب معرفة درجة تأثر أداء الفرد نتيجة المداخل المنظمة بدءاً بالإختيار والتدريب والتنمية، وقد ذكر ذلك فردريك تيلر Fredrick W. Taylor في مبادىء الإدارة العلمية، والتي ركز فيها على أهمية الإختيار العلمي والتدريب والتعليم والتنمية للعمال وهذه لا تتم بكاملها بواسطة الإدارة، ولكن قد يقوم الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية الذاتية.

أثر الاختيار والتدريب

يتمثل الهدف الفعال للإختيار والتدريب فيما يلي:

فالإختيار يهدف إلى التوصل الى مستويات المقدرة المطلوبة من خلال عملية الإنتقاء، وهذا يعني أن إجراءات الاختيار الصادقة هي التي تمكن المنظمة من اختيار أفضل العناصر المتقدمة من ذوي القدرات الأفضل من غيرهم، بينما التدريب بدوره يسعى لإنجاز الغرض من خلال رفع مستويات المقدرة للقوة العاملة الحالية.

فالمقدرة والدافعية ليس لهما تأثير مستقل على الأداء، فكما أن المقدرة ترتفع بالخبرة والتجربة، وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للدافعية، فما يمكن القيام به يتأثر بما نرغب القيام به، وبإدراكنا بما يفترض القيام به، فليس من المستغرب أن نجد الأفراد الملمين بلعبة الجولف لا يرغبون في اللعب في كل الأوقات. وفي مجال العمل، حيث نرغب في انجاز بعض المهام التي نجيد أدائها بكفاءة، ونترك أو نهمل مهام أخرى لا نجيد أدائها بكفاءة.

وبالمثل فإن ما نرغب في أدائه جزئياً يشكل ما يمكن القيام به، فاللاعب الجيد للعبة الجولف هو الذي يرغب ويحاول أن يكون جيداً، ووفقاً لما يسمى بمدخل الإتجاه العقلي الإيجابي والدافعية حيث يتشكلا من خلال مبدأ واحد هو: إذا اعتقدت أنك تستطيع، فإنك تستطيع، وإذا كنت واضح التفكير، ولديك رغبة قوية، واعتقاد راسخ، وحماس في التصرف... فلا مفر من السير.

٣ ـ دور المدركات والدافعية:

كيف تفعّل القدرات والمهارات وتتفاعل مع الدافعية ومدرك الدور وتؤثر على أداء العمل؟. فهذا التساؤل صعب الإجابة عليه، فإحدى وجهات النظر تقول بأن التفاعل متضاعف؟ فماذا يعني هذا؟

يعني هذا أنك إذا أعطيت قيم رقمية للمهارات، ولكل من المدركات والدافعية، فإنك يمكنك أن تقدر الإنجاز وذلك من خلال ضرب الثلاثة متغيرات، فالعلاقة المركبة أو المضاعفة تستحق الاهتمام، فأقصى ما يمكن أن تصل إليه المقدرة هي أن تأخذ قيمة تساوي الصفر. فإذا كانت المقدرة تساوي صفر فهذا يعني أن الإنجاز يساوي صفر، وإذا كانت الدافعية = صفر فهذا يعني أن الأداء يساوي صفر أيضاً بصرف النظر عن القدرة، إذا كان مدرك الدور يساوي صفر، فهذا يعني أن الأداء = صفر بصرف النظر عن المقدرة أو الدافعية.

ماذا يهم المدير في العلاقة بين المقدرة، ومدركات الدور، والدافعية؟ لماذا يهتم المدير سواء كانت العلاقة مضاعفة، متزايدة أو أي شيء آخر؟ أولاً: فأهم شيء بالنسبة للمديرين هو إدراك أن الأداء دالة لمقدرة الفرد individual ability، ومدرك الدور، والدافعية، وكل من هذه المتغيرات مصدراً للمشاكل المحتملة للمديرين في مقابلة مسئوليتهم عن أداء المرءوسين ثانياً: أن الطريقة المحددة لتفاعل هذه المتغيرات الثلاثة هامة للتنبؤ بالاداء وقياسة. فمثل هذه التنبؤات تساعد في تقدير مستويات الانتاج، ومتطلبات التدريب، وفي تحديد إجراءات الإختيار ورغم ذلك فلم نتوصل بعد إلى مدخل لهذا التنبؤ.

دور المدركات Role perceptions

مفهوم الدور الإدراكي

يشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي

يقوم به[1]، وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل. ونحن نهتم بصفة أساسية بمفهوم دور الإدراك، لذلك فهو يختص بكيفية أداء العمل - أي إدراك الفرد لنوعية الأنشطة والسلوك التي يلتزم بهما لإنجاز العمل.

مثال: يفرض أنه وفقاً لمدرك الفرد بأن الأداء يتم تقييمه بصفة أساسية في شكل عدد وحدات الانتاج، لذلك يركز الفرد كل جهده على انتاج المزيد، بينما إذا ركز التقييم على نوعية المنتج وجودته، فإنه يحكم على أداء الفرد بأنه غير ملائم رغم أن مقدرة الفرد ودافعيته عالية، ويعني هذا أن الأداء كما عرِّف أو حدد من قبل المنظمة أو المشرف المباشر غير واضح.

□ فائدة مفهوم مدرك الدور

يفيد مدرك الدور بصفة خاصة في فهم إنجاز العمل الفردي، فالأدوار تصف السلوك المتوقع لأي شخص يشغل مركز معين في التنظيم (في الأسرة، في الجماعة، المكتب السياسي، . . الخ). أي أن الدور لفرد يشغل مركز ما، يفترض أنه يعطي انطباعاً ومؤشراً لسلوكه.

المشكلة المصاحبة للدور هي الخاصة بالتوقعات، الشروط، ومتطلبات الدور، فهي ليست معروفة بطريقة منظمة للشخص الذي يمارس هذا الدور، لذلك فإن العملية التي يتم بموجبها التعرف على هذه الأدوار الخاصة بالأفراد ذات أهمية كبيرة، والأسلوب المفيد للتفكير في مثل هذه العملية هي الخاصة بالدور الحادث أو الواقع Role episode

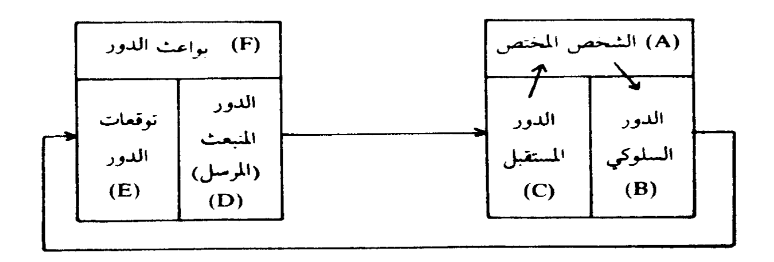
الدور الحادث The Role Episode

يبين الشكل رقم ١/٣ العوامل المتعددة، المساهمة في تحديد الطريقة المشكلة للدور وكيفية الإستجابة لمتطلبات الدور.

---

(١) Porter W.L.&. Lawler E,E., Managerial Attitudes and Performance (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1968), p. 24.

شكل رقم ٣/١ الدور الحادث



فالدور القائم كما يقوم به الفرد (A)، والفرد يسلك حالياً دوراً سلوكياً (B)، وهو استجابة للدور المستقبل (C)

الدور المستقبل received role هو إدراك الفرد للدور المرسل (D)، والذي يشتمل على المدرك الذاتي لما يجب أن يكون عليه الدور. فالدور المرسل من المفترض أن يكون ذات علاقة بالتوقعات (E) لمختلف الأدوار المرسلة (F). ويتضمن الدور المتوقع ـ السلوك، المعتقدات، القيم المتوقعة للشخص المختص من خلال الدور المرسل.

الدور المرسل

مرسلي أو محددي الأدوار وهم أعضاء الإدارة، أي الرؤساء، وكذلك مرءوسيهم وأي شخص آخر له مصلحة في الدور المتوقع للشخص الذي يقوم بهذا الدور. وبذلك نجد أن هذا الدور المرسل ما هو ألا جزء من الأدوار الخاصة بالفرد أي أن هذه الأدوار المترابطة تشكل دور الفرد. وأحد المشاكل ـ ولسبب ما قد لا يطلع أو يعرف مرسلي الأدوار الفرد على توقعاتهم. وفي مثل هذه الأحوال، قد نجد التفاوت بين الدور المتوقع والدور المرسل.

يتضح من مناقشتنا للشكل رقم ٣/١، لعملية لدور حيث تتعقد هذه العملية عندما نعتبر أن هذه العملية يجب أن تتوافق مع خصائص والسلوك

التنظيمي المعين، بما يتفق والمركز التنظيمي للشخص، والعلاقات غير الشخصية بين الشخص المختص والأدوار المرسلة.

الصراع وغموض الدور:

قد يترتب على عملية الدور السابق وصفها احتمال حدوث صراع وغموض في هذا الدور. وينتج الغموض في الدور نتيجة عدم الكفاءة في الإدراك أو عدم التوافق في الدور المتوقع مع الشخص المختص أو سوء ابلاغه بواسطة المرسل - فإذا كان هناك غموض وعدم وضوح في هذا الدور، فهذا يعني تأثر الأداء، لأن الفرد لا يعرف ما هو مطلوب منه. فغموض الدور وعدم وضوحه هو جزء من عملية ابلاغ الدور وهو جزء من الأدوار الخاصة بمرسل الدور.

يحدث الصراع في الدور إذا ما تم إرسال أكثر من دور بحيث يترتب الإلتزام بأحدها صعوبة الالتزام بالآخر. ويتوقف شدة هذا الصراع على عديد من المتغيرات مثل درجة التناقض التي ينطوي عليها الدور، ودرجة عدم المرونة التي تنطوي عليها الأدوار المرسلة لتدعيم التوقعات، القدرات الشخصية للفرد المختص، وتضاف إلى هذا أن احتمالية الصراع قد تزداد في بعض الأدوار عن غيرها.

مثلاً: بعض الأفراد يمارسون الأدوار الخاصة بالتنسيق وقد اعتادوا على الصراعات الناتجة عن تباين الأهداف والعمليات الخاصة بالوظائف المعينة (التسويق والانتاج مثلاً) والتي يمكن التنسيق بينها.

٤ - الدافعية The motivation

بالرجوع إلى الشكل رقم ٢/١ والذي يبين الإطار العام التعمقي للأداء والإنجاز، حيث ذكرنا أربعة متغيرات هي: المتغيرات الموقفيه situational factors، مدرك الدور role perceptions، القدرات والمهارات، الدافعية.

وسوف نركز هنا على الدافعية، وهي عبارة عن أسلوب أو مدخل حفز الفرد على التحرك وفقاً لنمط معين من السلوك، وبذلك نجد أن عملية الدافعية تختص بتوجيه السلوك.

نظرية التوقع Expectancy theory

سوف نستخدم المدخل العام لنظرية التوقع في دراسة الدافعية. تعتبر نظرية التوقع مثالاً بما أشير إليه سابقاً بالمدخل الإدراكي cognitive approach لتفهم السلوك. وقد اشتهرت نظرية التوقع منذ عام ١٩٦٠ كأسلوب للتفكير في مجال الدافعية خاصة في مجال سلوك الأداء.

الافتراضات الخاصة بنظرية التوقع:

يوجد العديد من وجهات النظر حول نظرية التوقع ولكنها جميعاً تشترك في عدة إفتراضات أساسية هي:

١ ـ يفترض أن السلوك يتم بطريقة إختيارية.

٢ ـ يفترض بأن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف، وبالتالي أن الناتج متوقف على السلوك، وفي أي بيئة للنشاط حيث يوجد العديد من النواتج ويرتبط بكل منها سلوك بديل معين.

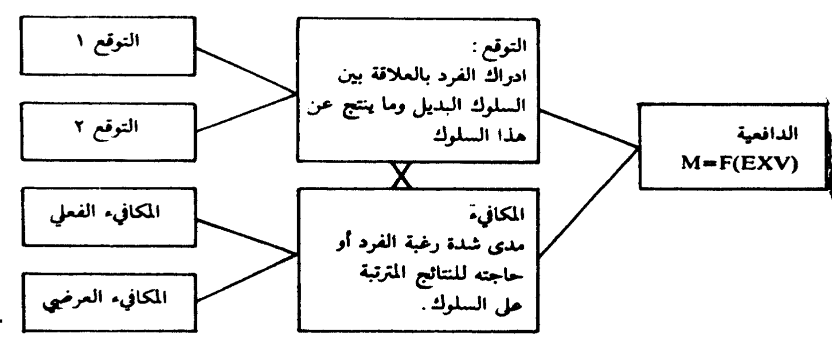
٣ ـ يفترض أن اختيار الفرد يقوم على الاختيار الرشيد للسلوك ويمكن التعبير عنه في شكل متغيرين وهما

١ ـ المكافىء valence

٢ ـ التوقع Expectancy

وهما المتغيران اللذان سوف نتعرض لهما حيث يبين الشكل رقم ٤/١ دور المكافيء والمتوقع في مجال نظرية التوقع كمدخل لتفسير الدافعية.

شكل ١ / ٤ نظرية التوقع كمدخل للواقعية



ماذا يقصد بالمكافيء الدافع valence :

يشير هذا إلى مدى جاذبية أو شدة الرغبة أو الحاجة للنتائج المتوقعة عن السلوك. فهو مقياس لمدى رغبة الشخص في تحقيق النتائج الناتجة عن السلوك. فقد تكون هذه المقاييس إيجابية أو سلبية ويتوقف ذلك على مدى الرغبة في النتائج المترتبة على السلوك.

أنواع المكافيء :

المكافيء كقوة دافعة في عملية الدافعية، فهو مدخل يمكن استخدامه في مجال الدافعية لنسلك الطريق الذي يؤدي إلى النتائج المرغوبة والأكثر جاذبية هي النتيجة المثلى، وبذلك نجد نوعين من المكافيء valence :

١ ـ القوة أو الدافع الذاتي Intrinsic vanlence

٢ ـ القوة أو الدافع العرضي الخارجي extrinsic valence .

١ ـ الدافع الذاتي intrinsic valence

يعبر هذا المكافيء عن مدى شدة الحاجة الى النتائج وهي كامنة داخل الفرد، فهي داخل الفرد ولكنها مستخلصة من العمل ذاته.

ومثال ذلك، قوة ومدى الرغبة في الرضا عن العمل، وتحقيق الذات، والإنجاز واشباع الحاجة الخاصة بتنمية العلاقات الاجتماعية، فكل هذه الجوانب هي نواتج محتملة للعمل أو التصرف، حيث تخضع لرقابة الفرد الذاتية. فمثلاً: أنت تقدر فقط متى يكون العمل متوافقاً أو مرضياً لك.

السلوك المقابل للإنجاز Behavior versus achievement

قد يصاحب الدافع الذاتي كلا من سلوك العمل وسلوك الانجاز. فمثلا، يحقق الفرد الكثير من الرضا نتيجة أداء العمل أو المهمة (مثل ذلك تسلق قمة جبل ايفرست)، ولكن الإنجاز الفعلي للمهمة أو العمل يحتمل أن يكون منخفضاً (الوصول إلى قمة جبل ايفرست)، بينما شخص آخر، قد ينظر إلى الإنجاز للمهمة المصدر الوحيد للرضا.

المكافيء الخارجي Extrinsic valence

يشير هذا المكافيء إلى القوة أو شدة الرغبة في النتائج نتيجة لعوامل خارج الفرد، فهي تحقق الرضا المستقل عن العمل نفسه، فهي معروفة وتخضع لسيطرة التنظيم مثال ذلك الأجور، والمزايا الأخرى، الترقية، تخصيص أعمال ملائمة، وهكذا. . . فهي مرتبطة بالنتائج المترتبة على العمل ويستخدمها المدير كوسيلة لتحسين الأداء.

الاستخدام الإيجابي للمكافيء:

يعتبر مدخل المكافيء وسيلة للتفكير في الدافعية المركبة، حيث تركز على أنه إذا كانت النتائج مفيدة في دفع السلوك الفردي، فإنها تكون إيجابية للفرد. وقد تكون هذه النتائج ليست على نفس المستوى من الإيجابية بالنسبة للتنظيم بالمقارنة بإيجابية المكافيء من وجهة نظر الفرد.

ومن ناحية ثانية فإن مفهوم المكافيء، يدعو إلى البحث عن بعض المقاييس لمعرفة درجة جاذبية وأهمية مختلف النتائج على السلوك، ولكن من الصعب التوصل إلى مثل هذه المقاييس، والمدخل الشائع هو سؤال الأفراد لإعطاء رأي

شخصي عن المكافيء أو الدافع رغم أن هذا النوع من القياس ليس دقيقاً.

ثالثاً: تشير الدلائل بأن المكافيء الخارجي والداخلي يصعب الجمع بينهما. ويعني هذا أنه من الممكن للمكافيء الخارجي أن يزيد على حساب المكافيء الداخلي، فبيئة العمل تركز على المكافيء الخارجي، مما قد يجد الأفراد أنفسهم في مستوى أقل من الرضا والإنجاز في العمل ذاته.

رابعاً: يساعد المكافيء المديرين في التفكير في مضاعفة نتائج السلوك، فقد ينتج عن السلوك تصرف إيجابي، أو سلبي، أو محايد أي لا أثر له. ولكي نتفهم عملية الدافعية، فإنه من الضروري تحديد المكافيء أو الدافع لكل النتائج المصاحبة لأي مستوى معين من الأداء، وقد يتوافر لدى المدير الوقت والمال أو المهارة لبحث ذلك، ومع ذلك فإن التفهم السليم للدافعية تتطلب مثل هذا التصرف.

التوقع Expectancy

يعزى التوقع إلى مدرك الفرد للعلاقة بين السلوك والنتائج الناتجة عنه، حيث يوجد نوعين من التوقعات هي: التوقع رقم ١، والتوقع رقم ٢.

(التوقع ١) بمعنى إدراك الفرد للفرصة وفي ظل مستوى معين من الجهد ينتج عنه أداء جيد للعمل، كما هو محدد بواسطة التنظيم. فقد يبذل الفرد جهداً كبيراً ولكن في ظل غياب المهارات اللازمة أو عدم الإدراك السليم للدور، لا يصل إلى أعلى مستوى للأداء. وقد يزيد الفرد من مستوى الجهد ورغم ذلك يكون تقييم المشرف لأدائه غير مرضى، ويضاف إلى هذا، فمن الممكن في الأجل القصير، قد ينتج عند مستوى الجهد المبذول أداء سيء، فقد يوصف ذلك بأنك تحاول بعناء شديد. ولأغراض الدافعية، فإنه من المفيد إدراك الفرد ومعرفته للعلاقة بين الجهد والأداء المتوقع. فالعلاقة الحالية بين الجهد والأداء ليست هامة كالعلاقة الإدراكية المستقبلية. فمن المفترض أن العلاقة الحالية تؤثر على العلاقة المتوقعة. فعندما تبذل الجهود والمحاولات لقياس التوقع، فإن هذه المقاييس تأخذ شكل التقدير الاحتمالي الشخصي والذي يتراوح بين + ١، − ١.

(التوقع رقم ٢) والذي يعني إدراك ومعرفة الفرد للفرصة، وفي ظل مستوى معين من الإنجاز يؤدي إلى عدة نتائج ويشار أحياناً لمثل هذا بالتوقع الوسيط، وبذلك نجد أن الإدراك والمعرفة ذات أهمية في حفز أو دفع السلوك. فقد تكون العلاقة الارتباطية كاملة بين الأداء والنتائج المرغوبة أو التدعيم. ولكن إذا لم يدرك الفرد هذه العلاقة الإرتباطية، فقد لا تؤثر تأثيراً إيجابياً على واقعية الفرد.

أهمية الإدراك والاتجاهات.

١ - يعتبر التوقع وسيلة للتفكير في مجال الدافعية، فهي تبين للمديرين أهمية الإدراك والإتجاهات، فإدراك الفرد للعلاقة المتوقعة تحدد الاتجاهات نحو هذه العلاقات، فالحقائق ليست على نفس المستوى من الأهمية كالإدراك والإتجاهات في تحديد إتجاه السلوك.

٢ - يكشف مفهوم التوقع للمديرين أهمية الدافعية لكل من العلاقة بين الجهد والأداء، والأداء والنتائج. فلأغراض دفع وحفز السلوك، فلا يكفي بيان النتائج التي يبدو أنها تشبع الحاجة أو تتسق مع الباعث، وإنما من الضروري تقييم العلاقة العارضة بين الجهد، والأداء والنتائج المرغوبة.

٣ - مفهوم التوقع يشير إلى السلوك الإداري المطلوب، فيمكن للمديرين التأثير إيجابياً على دافعية الفرد من خلال: بيان نوع ومدى السلوك الذي يؤدي إلى الأداء الملائم، تصميم معايير الأداء التي تستخدم في التقييم، التحقق من أن الأفراد لديهم المهارات الملائمة الخاصة بالعمل، وهذا يعني أنه يجب على المديرين توجيه جزء من جهودهم لزيادة احتمالية تقدير الفرد للتوقع وإدراكه.



الفصل الثاني
الدافعية

تتوقف مقدرة الإدارة في الإقتصاد التنافسي على تحقيق أرباح، على أداء المشاركين في العمل، وليس على المهارة والمقدرة الإدارية فقط، ورغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى انجازه للعمل، ولكن هذه العناصر في حد ذاتها ليست كافية. ويعني هذا ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل الى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد.

تختص الدافعية[1] بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل - ولماذا يشعر الفرد بسعادة ورضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه. ويتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري.

تهتم الإدارة باستمرار بما يؤدي لتوجيه الفرد والإشراف عليه، ومراقبة المرءوسين كمدخل لتحقيق أفضل النتائج وتعظيم المنافع للتنظيم، وتختلف الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف وفقاً للتفاوت في مفاهيم المديرين حول السلوك الإنساني، حيث يوجد الكثير من الأفكار والإسهامات التي تساعد في حفز الأفراد على بذل أقصى جهد.

---

(1) Chruden H.J. & Sherman A.W., Readings in Personnel management, Chicago, South. Western Publishing Company, 1963 p. 289.

ففي المجتمعات الصناعية والمتحضرة حيث يهتم الأفراد بالسلع والخدمات وتكون النقود ذات أهمية كبيرة للوجود والبقاء، فإن الإدارة، والنقابات العمالية، والعمال يهتمون بالأجور كحافز لمزيد من الإنتاج. فهذا التركيز والإهتمام بالأجر كمدخل لتوفير المتطلبات والحاجات الخاصة بالفرد يمثل وجهة النظر المحورية، ورغم أنه يصعب تخفيض الحوافز المالية الاّ أنه يجب فهم حياة البشر وأسلوب معيشتهم وتطور هذا الأسلوب خاصة في المجتمعات المعاصرة.

سوف نركز في هذا الجزء على عدة جوانب رئيسية للسلوك البشري وهي:

١ - وجهات النظر التقليدية والحديثة والخاصة بالتوجيه والرقابة.
٢ - الحاجات البشرية: المحور أو المدخل لفهم السلوك.
٣ - مدخل إشباع الحاجات البشرية.
٤ - البيئة والمناخ التنظيمي والدافعية.

□ وجهات النظر التقليدية والحديثة والخاصة بالتوجيه والإشراف:

حدث تغير وتطور في مداخل التوجيه والرقابة على المرؤوسين مثلما حدث تعدل في أسلوب مراقبة وتوجيه الآباء للأبناء عبر السنين. ويرجع هذا التغير في المقام الأول نتيجة تغير وجهة النظر، نحو الشخصية الانسانية بسبب النتائج والجهود البحثية لعلماء السلوكيات والتي تسربت إلى تفكير المديرين وغيرهم.

ومما لا شك فيه، أن درجة تأثر رجال الأعمال بالمفاهيم الحديثة الخاصة بالسلوك الإنساني تختلف من شخص لآخر، وقد أدرك الكثير من المديرين أهمية إحلال وجهة النظر الحديثة محل التقليدية في مجال التوجيه والإشراف والمستنبطة من هذه النظريات لمصلحة الإنجاز الفردي والأهداف التنظيمية. فقد أشار McGregor الى الاختلاف الفلسفي والأسلوب الخاص بوجهة النظر التقليدية والخاصة بالتوجيه والرقابة والنظرية الحديثة. ولا شك أن عرض هذين المدخلين سيكشف عن أهم الاختلافات بينهما.

وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية The Traditional View

نظرية X كما سماها Mc-Gregor للدلالة على وجهة النظر التقليدية، والتي تتضمن:

١ - أن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه اذا كان في إستطاعته.

٢ - وبسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل، لذلك يجب إجبار كثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

٣ - يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسئولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

توضح وجهة النظر هذه أن الدافع للعمل هو الخوف، ويتطلب هذا من المدير أو المشرف المتابعة عن قرب للمرءوسين اذا ما رغبنا في إنجاز الأهداف التنظيمية حتى ولو تحققت أهداف الفرد في الأمان والإستقرار. ويعني هذا بإختصار أنه ينبغي على المدير أن يحمي الفرد من عيوبه وأوجه النقص الكامنة به.

وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية The Modern View

نظرية Y كما أطلق عليها Mc-Gregor أي تكامل الأهداف والتي تتضمن:

١ - استخدام المجهود البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة. ويتوقف مدى كون العمل مصدراً للرضا (والإنجاز التطوعي) أو مصدراً للعقاب (وتجنبه اذا أمكن ذلك) على ظروف وشروط الرقابة.

٢ - لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية. فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف المخصصة له اذا ما توافرت الظروف الملائمة.

٣ - تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب المصاحبة للإنجاز. فلكل جزاء دلالة - فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية - يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية

٤ - يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعيه ليس فقط قبول المسئولية وانما السعي والبحث عنها.

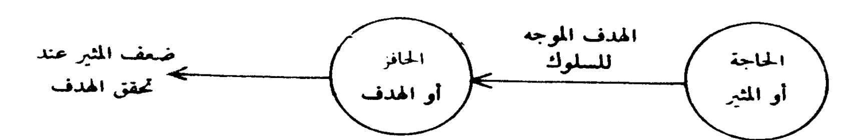
٥ - يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح، والإبتكار، والإبداع، في حل المشاكل التنظيمية.

٦ - في ظل الظروف السائدة في المجتمع الصناعي الحديث، لم يتم استخدام القدرات الذهنية الاّ للفرد المتوسط الذكاء.

تختلف النظرية Y عن النظرية X من حيث إهتمامها بالقيادة الإدارية من خلال الدافعية وتحديد الأهداف والسماح للمرءوسين بتحقيق الرضا الذاتي في نفس الوقت الذي يساهمون فيه في تحقيق الأهداف. ويتمشى هذا المدخل مع النظريات الحديثة الخاصة بالدوافع البشرية.

● **الإحتياجات الإنسانية: المدخل لتفهم السلوك البشري:**

الدافعية هي تعبير عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد، وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عنه إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعة أو المثير عندما يبلغ غايته. ويمكن تصور هذا التتابع للأحداث من الشكل ٢/١ التالي:



فالعطش كمثال توضيحي، فحاجة الجسم الى الماء تحفز أو توجه السلوك للبحث عن الماء (المثير)، وعندما يجد الماء يضعف المثير. فهذا النموذج المتتابع للأحداث ملازم لكل الحاجات الإنسانية ومدخل إشباعها.

● **طبيعة الحاجات الإنسانية:**

لا نعني بالحاجات الإنسانية الحاجات الفسيولوجية فقط وإنما أيضاً الحاجة للتقدير والإحترام، والشعور بالذات، والقبول أو التقدير الإجتماعي. فكلنا نشعر بالحاجات الفسيولوجية، كالحاجة الى الطعام والشراب عندما نشعر بذلك، أمّا الحاجة الى التقدير والإحساس بالذات والحب قد يصعب التعبير عنها بدقة. ومع ذلك فهي جزء من الجانب النفسي للفرد والتي تتطلب بدورها إشباعاً لهذه الناحية.

يجب اشباع الحاجات الفسيولوجية اذا ما رغبنا في الحفاظ على الحياة، فهي بصفة عامة أقل أهمية من الحاجات العليا في فهم سلوك الأفراد أثناء العمل. فإشباع الحاجات العليا تحدد بشكل كبير إلى أي مدى يخصص الفرد قدراته العقلية والبدنية في العمل، ويتطلب هذا التركيز على فهم طبيعة هذه الحاجات العليا ومدخل إشباعها من خلال أنشطة مختلفة وعلاقات.

تصنيف الحاجات — Classification of Needs

في الواقع توجد عدة نظريات مختلفة حول هذه الحاجات، وأحد هذه التصنيفات الشائعة والمقبولة تلك التي قدمها ماسلو Maslow وهو عالم نفسي أعد نظريته حول الدافعية. فقد قسم الحاجات الإنسانية الى خمسة مجموعات هي:

١ ـ الحاجات الفسيولوجية — The Physiological Needs

٢ ـ الحاجة للأمن والأمان — The Safety Needs

٣ ـ الحاجة الخاصة بالإنتماء والحب (الحاجات الاجتماعية)
The Belongingness and Love Needs

٤ ـ الحاجة الى التقدير — The Esteem Needs

٥ ـ الحاجة الى تحقيق الذات — The Need for Self Actualization

وتوضح هذه المجموعات فيما يلي:

١ ـ الحاجات الفسيولوجية:

تتضمن هذه المجموعة من الحاجات ـ الحاجة الى الطعام، والماء، والهواء، والنوم.... الخ وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة توازن.

٢ ـ الحاجة للأمن والأمان:

تشتمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان، سواء من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية. فمثلاً معظم العاملون يرغبون في الأداء أعمال خالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي.

٣ ـ الحاجة للإنتماء والحب (الحاجات الإجتماعية):

تعتبر الحاجة للنشاط الإجتماعي وجذب الإنتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في إحتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.

٤ ـ الحاجة الى التقدير والإحترام:

تتضمن هذه المجموعة الرغبة في احترام الذات، من ناحية المقدرة والإنجاز، الدقة والإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله والإستقلالية وحرية التصرف. وأيضاً الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والإحترام والتقدير من الآخرين.

٥ ـ الحاجة لتحقيق الذات:

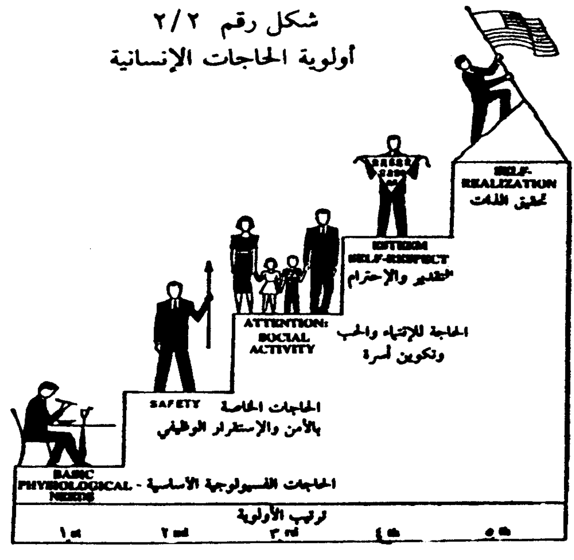
بمعنى أن يكـون لـه اسم معـروف وأن يكـون ذات معنى وأن يفعـــل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه.

ولا يعني أننـا أوضحنا الحـاجات الإنسـانية وتم تصنيفهـا وفقاً لـلأساس السابق أننا توصلنا الى تفسـير للسلوك الإنساني، ففي تحليلنـا ودراستنا للدوافـع الفـردية ـ فـلا يجب أن نركـز الإهتمام عـلى أيٍّ من هـذه الحـاجـات بمعـزل من الحاجات الأخرى، فالسلوك له دوافع متعددة.

أولوية الحاجات:

يجب أن تركز الدافعية على الأهمية النسبية لمختلف الحاجات وذلك كشرط لتحقيق الغاية منها، وبناء على نظرية ماسلو **Maslow** ترتب الحاجات الإنسـانية حسب الألويات كما هو موضح بالشكل رقم ٢/٢.

شكل رقم ٢/٢
أولوية الحاجات الإنسانية



وبناء على هذه النظرية إحتلت الحاجات الفسيولوجية المرتبة الأولى - حيث تتطلب الإشباع والتحقق قبل الحاجات الأخرى، وبعد إشباع وتحقق هذه الحاجة - تبدأ الحاجة للأمن والأمان في السيطرة وعند هذه النقطة يهتم الفرد بالجوانب المادية والنفسية ويعني هذا أن العامل يأمل في تحقيق الأمن والوقاية من الأخطار، وكذلك الأمان من الظروف الإقتصادية غير المستقرة والتهديدات من قبل الآخرين.

وبعد إشباع هاتين الحاجتين (الفسيولوجية، والأمان) بطريقة مرضية، تبدأ الحاجة للإنتماء والحب في الظهور كمرحلة تالية من حيث السيادة والسيطرة على السلوك في هيكل الحاجات. وبذلك يتوجه السلوك للبحث عن تكوين صداقات مع الآخرين واحتلال مركز ملائم داخل المجموعة التي ينتمي اليها.

الكثير من الأفراد يرغبون في الإحساس والشعور بالإنتماء للغير، ويتحقق هذا من خلال زيادة الروابط الأسرية والمعارف والأصدقاء، فالجانب الأعظم من اليوم يقضيه الفرد في العمل مع رؤسائه وزملائه وتابعيه، فإذا كانت هذه العلاقات تتصف بالود والمحبة والألفة فإن هذه الحاجة ستتحقق أو تشبع الى حد ما. واذا لم يستطع الفرد إشباع هذه الحاجة داخل مكان العمل نتيجة اختلاف الطباع والعادات والتقاليد مثلاً، فإنه يتوقع من الفرد البحث عن مدخل لإشباع هذه الحاجة في مكان آخر.

يقع في قمة سلم الحاجات لماسلو Maslow الحاجات الخاصة بالتقدير والإحترام وتحقيق الذات، حيث تتضمن هذه الحاجات، الإنجاز، والسيادة، والثقة، والإستقلال، والشهرة، وتحقيق كل ما يكون قادراً على تحقيقه. وطالما تم إشباع الحاجات الدنيا، فتسود أو تسيطر هذه الحاجات العليا وتؤثر في السلوك الفردي.

فالقليل منّا حقق بالكامل هذه الحاجات العليا. وقد اتضح من احدى الدراسات الخاصة بالحاجات والتي شملت مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية - وجد أن الحاجة لتحقيق الذات تمثل الدائرة الحرجة في سلم الحاجات من ناحية

الإدراك بالعجز في تحقيقها وكذلك الإحساس بعدم التوازن للفرد. وأكثر مما سبق، وجد أن أفراد الإدارة الوسطى ليس لديهم إحساس بأنهم حققوا الحاجة لتحقيق الذات بأي درجة أو مدى ويتساوى هذا مع ما توصلت اليه الدراسة من أفراد الإدارة الإشرافية الذين شملهم البحث.

التمايز في حاجات الأفراد:

يجب على الإدارة أن تعرف أن نموذج الحاجة لفرد ما مختلف عن غيره، لذلك ينبغي على الملاحظ أن يتعرف على هذه الاختلافات ويستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي الى تحقيق أكبر إشباع للفرد ويتمشى مع إنجازه للأهداف التنظيمية. نظراً لأهمية هذه الإختلافات والتمايزات في نماذج الحاجة، فسوف نركز على بيان جوانب الإختلاف بين الأفراد والعوامل المسببة في هذا التمايز.

مجال ومدخل الإختلاف بين الأفراد:

طالما أن الحاجات عند أي مستوى يتم إشباعها جزئياً، فتبدأ الحاجات في المستوى التالي الأعلى في السيطرة والظهور ويعني هذا أنه لا يشترط إشباع الحاجة بالكامل قبل ظهور الحاجة الأعلى، فمثلاً اذا تم إشباع الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن بنسبة ٧٥٪ لفرد ما بينما تم إشباع الحاجة الخاصة بالإنتماء والحب بنسبة ٢٥٪، فإن سلوكه سيوجه في المقام الأول نحو إشباع الحاجات الخاصة بالإنتماء وحب الغير بينما الحاجات الفسيولوجية والأمن تحتل مرتبة أقل من حيث تأثيرها على السلوك، أيضاً الإداري الثري سوف يعمل بمثابرة وتفاني عن الفرد الذي يعيش عند الحد والدنيا من المعيشة وذلك من أجل إشباع حاجة تحقيق الذات.

الجانب الآخر من التصور خاص بالفرد المهتم في المقام الأول للحصول على دخل كاف لشراء حاجاته الأساسية للحفاظ على الحياة. فلا يتوقع منه السعي لإشباع الحاجات الخاصة بالإنتماء وتحقيق الذات بأي درجة من خلال عمله، أي لا يتوقع إشباع الحاجات العليا في سلّم الحاجات عن طريق أسرته، وظيفته المتواضعة، النقابة، المسابقات الرياضية، والمساعدات الاجتماعية.

وبين هذين الحدين نجد مختلف التباينات من الأفراد حيث يتطلع كل فرد لتحقيق طموحاته من خلال العمل.

العوامل المسببة لهذه التباين في نماذج الحاجات:

يرجع التباين في نماذج الحاجات بين جماعة من الأفراد نتيجة لإختلاف المصالح، والإتجاهات، والمهارات والقدرات بينهم، ونتيجة للخبرة السابقة، وما تحقق من إشباعات، وجوانب الإحباط والفشل في حياة الفرد، فإنه يترتب على ذلك وجود بعض الحاجات أكثر إلحاحاً ورغبة في التحقق من غيرها. فمرحلة الطفولة وتجارب وممارسات مرحلة الشباب والخبرة المكتسبة من الأعمال السابقة، والإحتكاك اليومي مع المشرفين، والزملاء، والمرءوسين، والأسرى، كل من هذه الجوانب لها دور في التأثير على نماذج الدافعية داخل الفرد.

العامل الآخر المؤثر في الحاجات هو الإختلاف الطبقي، فالأفراد الذين ينتمون الى الطبقات العليا في المجتمع (اجتماعياً واقتصادياً) لهم حاجات وطموحات مختلفة ومتمايزة عن أولئك الذين ينتمون الى الطبقات الوسطى والدنيا. فمثلاً إبن مدير البنك يدرك أن وظيفة الميكانيكي لا تتناسب مع مستواه أو طبقته. بينما يرى إبن المزارع أن هذه الوظيفة أفضل بديل له. ويعني ما سبق أن الفرد الذي ينتمي للطبقات الراقية في المجتمع لا يؤثر هذا الإنتماء في طموحاته المهنية فقط وإنما أيضاً في اتجاهاته نحو العمل، والسلطة، والتعليم والثقافة، والإعداد والتدريب، المسئولية، والعوامل الأخرى ذات التأثير على الإنجاز.

إشباع الحاجات الإنسانية:

لكي يتحقق إشباع الحاجات الإنسانية، فلا بد من وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه للتحرك، لذلك يجب أن تهتم الإدارة باستخدام هذه المؤثرات أو البواعث لحفز الأفراد على مزيد من الإنتاج. ومن المألوف استخدام الحوافز مثل الأجور والمكافآت، المديح أو الثناء، فهي لا تؤدي فقط الى إنجاز

الأهداف التنظيمية بل أيضاً تحقق الرضا والسعادة للفرد. وفي بعض الأحيان ـ قد تستخدم الحوافز السلبية كالتهديد والعقاب كمحرك للسلوك، ولكن لا ينصح عادة بإستخدام هذا المدخل.

الحوافز الإيجابية Positive Incentives

تتكون الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع بالمشروعات التجارية والصناعية في:

١ ـ الحوافز النقدية، ٢ ـ الأمن والإستقرار الوظيفي، ٣ ـ الثناء والمديح والتقدير، ٤ ـ المنافسة، ٥ ـ المعرفة والإبلاغ بالنتائج، ٦ ـ المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والإستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث نفترض الإدارة أنها يشكلا ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمديح والتقدير والمعرفة أو الأخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى الى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي. ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.

النقود:

تستخدم النقود في المجتمع الصناعي كحافز أساسي لحفز العامل على مزيد من الإنتاج. وعندما طلب من العاملين سرد الأشياء التي يسعون الى تحقيقها من العمل ـ وجد أن الأجر نادراً ما يكون على رأس القائمة، وهذا يتباين مع مطالب النقابات العمالية، حيث تركز على زيادة الأجور لأعضائها، ولا يقصد من هذا الإفتراض بأن العاملين لا يهتمون بالأجر العادل، فقد تتزايد بعض المطالب لزيادة الأجور نتيجة لعدم القدرة على تحقيق الحاجات الأخرى من خلال العمل. ومن ناحية أخرى، فتطالب النقابات بمزيد من الأجور كجزء من إستراتيجية المساومة مع الإدارة لتحقيق مزيد من المكاسب المتعلقة

بالإستقرار الوظيفي ومنافع أخرى، ومع هذا تعتبر النقود بصفة عامة حافز فعال. فأنظمة الأجور التشجيعية والتي تربط الأجور بطريقة مباشرة مع الإنتاج - تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج اذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جيدة لإدارتها.

تتوقف نجاح مثل هذه الأنظمة على مدى تعضييد وثقة العاملين في مثل هذه البرامج، فخطط المشاركة في الربح وما شابه ذلك، تعتبر فعالة كحافز لمزيد من الإنتاج وذات تأثير إيجابي على اتجاهات الفرد.

الأمن والاستقرار في العمل:

حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والإستقرار في العمل، فهم في حاجة الى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم كفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلاءم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج، أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضاً بالإضافة الى عامل الأمن والأمان بما يحدث عند بلوغ سن المعاش، ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل. فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والإستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

يتضح من هذا أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو إنجاز أهداف الشركة أكثر مما يخصص لتحقيق الأمن الشخصي.

المديح والثناء والتقدير:

من المهم أن يكون هناك تقدير وإحترام للفرد الذي يحسن الإداء. ويجب أن يحتفظ بالمديح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب أن يوجه للفرد ذلك. فإذا ما تم استخدام هذا التعبير كثيراً بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي - حيث يجب

أن يستخدم بطريقة تزيد من الإنتاج. وإذا كان هذا المديح أو الثناء يستحقه من يوجه اليه، فيجب أن يصحبه شكل من أشكال التقدير الملموس، مثل مزيد من الأجر أو الترقية.

المنافسة:

يجب أن تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته، ومع زملائه، أو باعتباره أحد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى. فالمنافسة الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن من مستوى إدائه، فسوف يحس الفرد بالرضا بعد ذلك، وتنافس الأفراد فيما بينها أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الأمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الإتجاهات وكذلك الإنتاج.

المنافسة بين العمال لزيادة الإنتاج يمكن دفعها من خلال استخدام الخرائط والرسوم، ويجب الا تستخدم هذه الخرائط والرسوم المعبرة عن انتاجية الأفراد أو الجماعات كوسائل للعقاب، وانما يجب استخدامها بطريقة ايجابية كأساس للتشجيع والمساعدة في تحسين الإداء.

تتحقق المصلحة الشخصية للفرد ويزداد حماسة نحو انجاز معايير العمل اذا ما وجدت علاقات إنسانية طيبة من جانب المشرفين، وأيضاً إتصال جيد بالفرد لتعريفه بمستوى الإداء المرغوب، ومن ناحية أخرى يمكن إستخدام القدرة في انجاز المعايير كأساس للمنافسة والحث على العمل كفريق بين أعضاء جماعة العمل.

اذا كانت المنافسة مستخدمة كحافز لزيادة الإنتاج بين العمال غير المنضمين للنقابات، فإن النقابات تهتم بالحفاظ على الحد الأدنى للأجور وتجنب الصراع والخلاف الداخلي، ففي كثير من الأحوال تحاول النقابات العمالية الى تدنية المنافسة بين أعضائها وذلك من خلال وضع حدود لعبء العمل وتركز على الأقدمية عند الترقية والإحالة الى التقاعد.

المعرفة بالنتائج أي بالأثر الناتج عن الإداء:

تصلح المعرفة بالنتائج كباعث على تحسين الإداء، ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل وتشير الحالة التالية كيف أن الرغبة في معرفة النتائج تساعد في تحسين الإداء.

فقد إحتج رئيس فريق الصيانة في هيئة التليفونات على الإجراء المتبع في معالجة الأعطال حيث يقضي الإجراء بإرسال أحد عمال الإصلاح والصيانة الذي لم يشترك في الإصلاح الأول للعطل، واحتج رئيس الفريق أيضاً على أن الشركة لا تخطرهم اذا ما كان الإصلاح تمَّ بطريقة جيدة أم لا ـ وكانت التوصية أيضاً بإرسال نفس الشخص بصحبة ملاحظ لتكرار الصيانة. ونتيجة لهذا الإجراء الأخير والذي طبقته الإدارة في معالجة الأعطال أدى الى خفض الأعطال من ١٧٪ الى ٤٪.

المشاركة:

تعتبر المشاركة من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل ـ فبالإضافة الى انها تهيء للفرد فرصة المشاركة في الإجتماعات والمؤتمرات، واللجان، أو من خلال صناديق الإقتراحات، فقد حظى هذا النوع بإهتمام كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته والظروف التي يؤدي فيها.

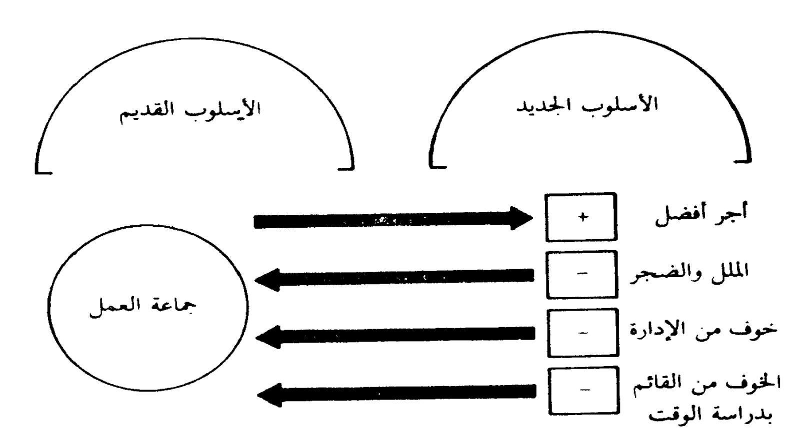
ونظراً لأهمية الفرد ودوره في إنجاح التغيير، فإنه عن طريق القرارات بالمشاركة يمكن تدنية المقاومة إزاء التغيير المطلوب، فمن الطبيعي مقاومة التغيير من قبل جماعة العمل خاصة فيما يتعلق بالإجراءات، وأيضاً فيما يتعلق بشروط العمل أو الإستخدام، لأن هذا يعني تغيير وتعديل في عادات العمل، وقد يمتد التغيير أيضاً بحيث يمس أمن واستقرار العامل. ويضاف الى ما سبق، أنه طالما سيتم التغيير فهذا يعني إحداث تعديلات في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتتأثر بالتالي الإشباعات الناتجة عن الإتحادات والتفاعلات بينها.

نتيجة لذلك يجب أن يكون لمعظم الأفراد صوت ورأي في هذا التغيير. ودرجة من الاستجابة له حتى في ظل وجود قدر من الرفض أو المقاومة، فغالباً ما يثار التساؤل التالي من قبل الأفراد - هل هذا التغيير ضروري؟

يشير الشكل ٣/٢ القوى الدافعة للتغيير المقترح في أنظمة العمل.

يوضح شكل رقم ٣/٢

القوى المتداخلة في التغيير المقترح في أنظمة العمل



(القوى (المشار اليها بالأسهم) هي تلك المجموعة التي تتحرك عندما يقترح الملاحظ التغيير في أساليب العمل، واتجاه القوى (يميناً ويساراً) يتحدد بالعلاقة الموجبة (+) والسالبة (-) ظروف واتجاهات الإشارة أو الإنتقال من وضع الى وضع، وتؤثر على جماعة العمل (الدائرة) ويتحدد بالتالي شكل الإتجاه يميناً أو يساراً. والأسهم التي على اليمين والشمال العليا تمثل أو تعبر عن الأساليب القديمة والحديثة.

يلاحظ من الشكل رغم أنه يترتب على تطبيق الأسلوب مزيد من الأجور ويمثل هذا حافز قوى لتقبل التغيير، الاّ أنّ الخوف من الملل والضجر نتيجة استخدام الأسلوب المستحدث والذي يتولد منه التخصص وتقسيم العمل، والخوف من الإدارة، وعدم الرغبة في توقيت الإداء وهي تمثل عوامل سلبية بالمقارنة بالحافز الإيجابي المتعلق بتحسن الأجور.

اذا ما أدرك الأفراد أهمية التغيير دون الدخول في تفصيلاته، وتمت مشاركتهم بفاعلية في المقترحات الخاصة بالتغير، فإن هذا سيساعد على تقليل المقاومة لهذا التغيير.

الحوافز السلبية : Negative Incentives

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الإتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي : التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل. ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيراً لتأنيب العامل ذو الإداء غير المرضي أو سيء السلوك.

ويرى كثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافز قوى لتقويم الفرد لسلوكه.

ولكن قد يكون للعقاب أو التهديد به مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الإستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

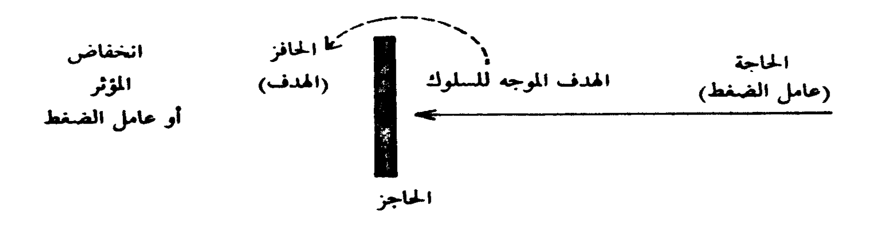
لا نستطيع القول في ظل المعرفة والتفهم للسلوك البشري أننا لا تستخدم الحوافز السلبية لأن بعض الأفراد يستجيبون بفاعلية نتيجة الخوف من التعليمات والتوجيهات الصادرة إليهم لتحسين مستوى الإداء أو لسلوك المسلك المرغوب خاصة اذا كانت صادرة من مركز سلطة.

المشاكل الخاصة بتحقيق الرضا وإشباع الحاجة:

تمّ فيما سبق التركيز على الحاجات الإنسانية وطبيعتها ومختلف الحوافز التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجات. فتحقيق الرضا ليس بالمسألة السهلة. فطبيعة الحياة تنطوي على الإحباط Frustrations، والصراعات Conflicts التي تشغل تفكير الفرد وتجعله يستجيب بطرق خاطئة. لذلك فإن من المفيد بالنسبة للمدير أن يتفهم الإحباط والصراعات وأثرها على الفرد.

ما المقصود بالإحباط Frustration

الإحباط عبارة عن حاجز أو مانع لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد. وبإستخدام الشكل الأصلي للأحداث المتعلقة بالدافعية - فإن المانع أو الحاجز يقع بين الحاجة والحافز ويبين ذلك الشكل رقم ٢/٤.



يلاحظ أنه نتيجة للفشل أو الإخفاق في الوصول للهدف، فإن عامل الضغط أو حالة عدم التوازن تستمر لدرجة المثابرة أو الإصرار حتى يجتاز الحاجز أو المانع، أو ريثما يوجد هدف يشبع الحاجة.

قد تكون الحواجز أو الموانع التي تحول دون إشباع الحاجة داخلية أو خارجية، وتتمثل بعض الموانع الخارجية نتيجة التمييز في المعاملة، المعاداة من قبل الملاحظين، الأعمال المتكررة، ظروف العمل غير المريحة، عدم الإستقرار

الإقتصادي، وما شابه ذلك. أمّا فيما يتعلق بالموانع الداخلية المسببة للإحباط فتتمثل في العادات السيئة، الشخصية غير السوية، عدم مقدرة الفرد للعمل المعين وعجزه عن التواؤم معه.

وحيث تكون الرغبة أو الحافز قوي للتوصل الى الهدف وكان المانع أو الحاجز شخص آخر، فقد يلجأ الفرد المصاب بالإحباط من اللجوء الى سلوك عدائي تجاه الشخص الذي تسبب في هذا الصراع. ويتوقف المسلك الذي يسلكه الشخص المصاب بالإحباط على شخصيته، فالعنف هو رد فعل للإحباط. فإذا أدى رجال البيع التابعين لمدير المبيعات كما هو موضح بالشكل ٢/٥ مزيد من الإحباط له، فإنه يتوقع من مدير المبيعات أن يكون عنيفاً وأن يلفت نظر الجهاز الإداري.

شكل ٢/٥



نصيحتي إليك، أن ترفع الدبابيس
من على الخريطة وتثبتها على رجال البيع)

رد الفعل الآخر نتيجة الإحباط هـو الهدوء، تثبت السلوك (الإصرار عـلى نفس الخط من السلوك)، والتخـلي عن الهدف، وعـلى الـرغم من أن هـذه هي أعراض الإحباط، فهي تدلنا أيضـاً على سبب هـذا الإحباط والـذي يتحدد من خلال دراسة وتفهم الفرد وحاجاته، المـوانع الحـالية والمتـوقعة والتي تحـول دون إشباع حاجاته، ومشاعره. . ولا يتحقق هـذا الا من خلال المـلاحظين وزمـلاء الفرد ومساعدته للتخلص من هذا الوضع المسبب للإحبـاط. ومن الواضـح أن العقاب يفاقم من حالة الإحباط.

يجب أن يدرك الملاحظ وغيره ممن يساعـد الأفراد عـلى التغلب على مشـاكل العمل، أن المانع أو العقبة المسببة للإحبـاط لأحد الأفـراد قد تكـون مصدر رضـا لفرد آخر، ففي ظل تركب وتعقد العمل ـ تدفع بفرد الى المثابـرة والإصرار على إنجازه بينما يفشل آخر في ذلك. فما هو إذن الحاجز الفعلي؟ يتطلب هذا مـراقبة أو ملاحظة الفرد بدقة ومن خلال اللقاءات والمؤتمرات حيث يحس الفرد بحريـة التعبير عن مشاعره وإحساساته التعرف على مسببات الإحباط ولموانع التي تحـول دون تحقيق الهدف أو تحقيق الحاجة.

● الصراع: Conflict

رأينـا في حالـة الإحباط Frustration أن الفـرد لا يجد إستجـابة مـرضية لمسـاعدتـه على إجتيـاز الحاجـز. أمّا في حـالـة الصراع، نجـد وجـود كثـير من الأساليب والطرق الممكنة أمام الفرد ولكن الفرد غير قادر على إقرار أي من هذه الإجراءات ليتبعها. فالفرد الذي يحاول ويصر على سؤال رئيسه عن الترقية ومع ذلك فهو خائف من القيام بذلك ويسمى هذا بممارسة الصراع. .

فالإلحاح في السؤال عن الترقية لوجود فـرصة والخـوف من القول بـأنه لا يستحقها تمثل هذه قوى مقامة لدى طرف آخر. وفي هذه الحالة نجد أن العامل أمام أوضاع تتسم بالصراع.

يلاحظ أن مساعدة الفرد للتغلب على الإحباط النفسي من أهم مسئوليات وظيفة إدارة الأفراد بالمنظمات، حيث يجب توجيه الجهود نحو خلق وتهيئة بيئة عمل ملائمة التي تساعد على تدنية الإحباط والصراع وتؤدي الى اشباعه الحاجة الخاصة بالفرد.

البيئة التنظيمية والدافعية:

لا تتوقع الإدارة أن ينتج الفرد عند أعلى مستوى وأن يكون مخلصاً ومتحملاً للمسئولية الوظيفية للشركة فقط طالما أنها وفرت له فرصة العمل بها. فما هو المطلوب ـ تحقيق مطالب الأفراد، كجماعة وكأفراد، ولماذا يعمل ـ لصلة هذه المطالب والحاجات بالعمل. وقد أشار أحد الخبراء في هذا المجال بما يلي: -

الدافعية، الاستعداد للتنمية، القدرة على تحمل المسئولية، الاستعداد لتوجيه السلوك نحو الأهداف التنظيمية. فكل هذه الجوانب موجودة لدى الأفراد، والإدارة لم تتقدم نحو الإستفادة من ذلك، فمن مسئولية الإدارة في المنظمات أن تجعل ذلك ممكناً لدى الأفراد. واحساسهم بذلك كمدخل لتنمية هذه الخصائص لمصلحتهم.

الدور أو المسئولية الأساسية للإدارة هي ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الأفراد على إنجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. وتهدف هذه العملية أساساً لخلق الفرص، وإطلاق القوى الكامنة، وإزاحة أو استبعاد الحواجز، والتشجيع على النمو، وتوفير التوجيهات والإرشادات(١).

فتطوير البيئة التنظيمية تؤدي الى تقوية الدافعية وتوجيهها نحو الأهداف التنظيمية وهذه مسئولية الإدارة. لذلك يجب الجمع بين الحوافز بطريقة تؤدي الى تنافس الحاجات الإنسانية فيما يتعلق بإنجاز الأهداف التنظيمية.

---

(١) Douglas M. Mc-Gregor, The Human Side of Entrprise, The Management Review, Vol. 16, No 11 (No., 1957 pp. 88.89.

التنظيم وادارة المنظمة:

تتحدد البيئة الإجتماعية والنفسية للمنظمة من خلال الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية بالتنظيم. فإتجاهات وسلوك مديرو القمة له تأثير على النماذج الدافعة للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. بينما قد يستطيع الفرد غير العادي أن يتجاهل تأثير الادارة بدون خوف لفقد وظيفته أو أمنه، فالخطوط والمؤشرات التي تضعها الإدارة العليا لها تأثير قوي على إتجاهات وسلوك معظم لأفراد. ونتيجة لذلك، أي محاولة لتحسين إداء الفرد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته وأولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل. فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، تفويض السلطة، والطريقة التي بها تمارس الرقابة على الأنشطة وتوضيحها كما يلي:

١ ـ فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته:

يكون الحافز الفردي على الإنجاز في قمته حيث تكون الواجبات والمسئوليات واضحة ومحددة ومفهومة، وخطوط السلطة محددة، وتم صياغة وتحديد الأهداف بطريقة لا تحدث أي لبس أو تحتوي على أي غموض. ففي مجال إعداد وتطوير الأهداف لجماعة العمل فإن المدير يتحمل مسئولية الأهداف الخاصة به وبمعاونيه والتكامل بين هذه الأهداف مع أهداف الشركة ككل. ومع أنه يلجأ الى أسلوب مشاركة تابعيه في اعداد وصياغة الأهداف فإنه يحتفظ لنفسه بالقرار الرسمي الخاص بإقرار هذه الأهداف. ونجد أن أسلوب مشاركة العاملين في اعداد أهداف محددة له تأثير عليهم من حيث تدعيم هذه الأهداف ومساندتها وتركيز الجهود نحو إنجازها ويؤدي بالتالي الى حفزهم على تحقيق مزيد من التقدم وإنجاز مزيد من الأهداف.

٢ ـ تفويض السلطة كدافع للعمل:

يجب على المشرفين تفويض السلطة للمرءوسين طالما كان ذلك ممكناً وذلك كوسيلة لتحقيق الفاعلية في انجاز الأنشطة والمهام. وطالما كانت هناك امكانية أو

فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والإحترام وتحقيق الذات. ومما لا شك فيه أن الإخفاق في تفويض السلطة يرجع الى المستوى الأعلى ويمتد الى مختلف أجزاء التنظيم.

٣ - راقب لكن لا تبالغ في الرقابة:

تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة، حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل المسئوليات التنظيمية. يتم التغلب على الحاجة الى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة، وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية.

اتضح من احدى الدراسات التي شملت العاملون بالمكاتب في عديد من الشركات. أن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه اشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل الى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي للمرءوسين بعض الحرية في التصرف في انجاز العمل. أمّا من يتبعون نظام الإشراف عن قرب، يميلون الى تقييد حرية الأفراد في أداء العمل حسب ما يحدد لهم ويترتب على ذلك إخماد عنصر النمو والتطوير.

التنظيم والرضا عن العمل:

من العوامل الأساسية في الدافعية هي درجة الرضا عن تنظيم العمل ذاته. ومن الجوانب التي لها تأثير هما توسيع أو تكبير العمل Job Enlargement، والآلية، Automation.

١ - تكبير وتوسيع العمل Job Enlargement

بدلاً من تقييد الفرد في أعمال روتينية ومتكررة، يتم تصميم هذا العمل بحيث يمكنه أن يقوم بعديد من المهام أو العمليات المتصلة في النظام الإنتاجي. ويشترك من غيره من الأفراد في تحمل مسئولية إنجاز عديد من العمليات. ويعتبر تكبير العمل عكس التخصص في العمل. وقد حدث اتجاه في الوقت الحاضر نحو زيادة التوسع في تكبير العمل لضروريته لدافعية الفرد وقد أدى ذلك الى إرتفاع إنتاجية الفرد وحالته المعنوية، ومن ناحية أخرى - ترتب على تطبيق هذا المفهوم الى إنخفاض التغيب، والحوادث، والتهرب من العمل.

رغم أن توسيع العمل يؤدي الى تخفيض الوتيرة المتكررة لكثير من الأعمال، الا انه توجد اختلافات في الطريقة التي يستجيب بها الأفراد للمهام المتكررة. فقد تكون الطبيعة المتكررة للعمل تستهوي فرد ما بينما لا ترضي فرد آخر. ذكر Burtt[1] حالة المرأة التي تقوم بإعداد وتعبئة اللمبات الكهربائية، حيث تقوم بتغليف اللمبة بغلاف ورقي ثم وضعها بعد ذلك داخل علبة ورقية. فبلغت الإنتاجية ١٣,٠٠٠ لمبة في اليوم. وكانت تعمل في نفس هذه الوظيفة من مدة ١٢ سنة. وعندما تمت مقابلتها. ذكرت أن العمل مناسب لها وهي سعيدة به وقالت أنها كانت تلجأ في بعض الأحيان الى وضع اللمبات بأشكال وطرق متعددة ثم تركت لخيالها تصور الى أين تذهب هذه اللمبات.

يلاحظ أيضاً أن درجة استجابة الأفراد مختلفة فيما يتعلق بالأعمال المتكررة، ففي المقام الأول يهاجم هؤلاء الأفراد طريقة إختيار العمال، فيجب أن يكون مستوى ذكاء العمال الذين يعملون بأعمال متكررة متوازن مع ما تتطلبه هذه الأعمال. ويعني هذا ضرورة الأخذ في الإعتبار سمات وخصائص الفرد. فأولئك الأفراد الذين يتطلعون الى أعلى يميلون الى البحث عن مهام يقوم بها عن تلك الفئة التي تقنع بما تقوم به. . . والمدخل الآخر هو جعل العمل ذاته أكثر

---

(١) Burtt H.E. Applied Psychology; Englewood, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1957, pp. 440 - 441.

جاذبية للفرد، وبذلك يعتبر تكبير العمل أحد الوسائل لتحقيق هذه الغاية وليس بالضرورة في كل الأحوال. ومع ذلك فإن بعض الأساليب كإستخدام مفهوم المشاركة في اعداد القرارات، تساعد على تهيئة مناخ العمل الذي يؤدي الى تحقيق التفاعل الإجتماعي بين الأفراد بدرجة معقولة، وكذلك تبديل الوظائف والمهام، وإعطاء فترات راحة - فهذه النواحي تجعل من العمل أكثر قبولاً، وكذلك استخدام الموسيقى الهادئة في كثير من الشركات تقلل من أثر التكرارية للعمل وتحسن معنويات أولئك الذين يقوم بأعمال روتينية.

٢ - الآلية: Automation

منذ ميكنة الصناعة، زاد استخدامها في أداء العمليات والمهام التي كان يقوم بها العمال. وزاد هذا الاتجاه حتى وصلنا الى الوقت الحاضر والذي يسمى بعصر الآلية، ففي عديد من الصناعات خاصة تلك المتعلقة بإستخراج البترول، تصنيع الورق، الصناعات الكيماوية - خفضت العمليات اليدوية حتى في مجال الرقابة. وفي صناعات أخرى - مثل صناعة المحركات، فإن الأجزاء يتم إنتاجها آلياً بما في ذلك أجهزة التغذية من الخلف، والتي تضبط وتراقب الآلية. ونتيجة لإستخدام هذه الأجهزة خفض دور العامل من الناحية التشغيلية، ولكن زادت مسئولياته نظراً لمتابعته عدد أكبر من الأجهزة.

يلاحظ في الزمن الحاضر أنه نتيجة لإستخدام الحاسبات الاليكترونية في المكاتب ونتيجة لذلك استخدمت في إعداد المستندات والإجراءات المكتبية والخاصة بكشوف المهايا والمرتبات، المخزون، الرقابة على الإنتاج، التنبؤ بالمبيعات، المستندات والبطاقات الخاصة بالأفراد، تنفيذ طلبات العملاء واعداد بوالص التأمين، هذه الجوانب يتم اعدادها وتداولها بواسطة الحاسب الآلي، وصاحب ذلك الحاجة الى اعداد وتدريب وتأهيل الأفراد المتخلي عنهم بسبب إدخال الآلية، وقد تفاقمت هذه المشكلة بسبب إرتفاع مستوى المهارة والتعليم المطلوب للعمل في هذا المجال.

تدور المشكلة الأساسية حول مقاومة الأفراد للتغيير في بيئة العمل نتيجة للآلية، حيث تتوقف اتجاهات الأفراد تجاه التغيير على مقدرة الفرد على التعامل بكفاءة مع التغير وعلى مهارة الإدارة والتنظيم في ادارة وتنفيذ هذا التغيير. إتضح أن العاملون بالمكاتب يعتبرون أن الأنظمة والوسائل محل التغيير تحدث تصدع وقتي ولكن غالباً ما يتم الترحيب بهذا التغيير، وبالمقابل أيضاً يتم تقبل التغيير في المصانع المتقدمة من حيث ادخال واستخدام الآلية عن تلك الأقل تقدماً في هذا المجال.

يمكن القول بأن مصدر الرضا بإدخال الآلية يختلف مع مراحل هذا الإدخال. حيث اتضح هذا التباين في الرضا في احدى الدراسات التي تمت في مصنع للحديد والصلب على فترة تجاوزت أربعة سنوات. وقد لخص[1] Walker استنتاجاته من هذه الدراسة كما يلي:

«تعتقد غالبية جماعة العمل أنه يمكنها الإنتقال من العمل شبه اليدوي إلى العمل شبه الآلي ويحصل الفرد على درجة من الرضا الشخصي من العمل الذي يقوم به. ولا يتحقق هذا الرضا مباشرة ولكن بعد فترة من التأقلم على العمل واكتساب الخبرة. وبالمثل اتضح من الأعمال التي تتصف بالآلية أو النصف آلية - خوف الأفراد في البداية وترددهم في التغيير - ثم أصبحت هذه الأعمال مصدر رضا لهم».

وبالنظر الى أثر الآلية على المجتمع ككل - يتضح أن الإتجاه نحو المزيد من الآلية يصحبه تخفيض في عبء العمل الأسبوعي للفرد. ومن المحتمل أن هذه المشكلة تنطوي على مشاكل جديدة خاصة بالدافعية، فتخفيض ساعات العمل الاسبوعية من ٤٠ ساعة الى ٣٦ ساعة ثم الى ٣٢ ساعة، يؤدي الى مزيد من وقت الفراغ مما يزيد من تركيز الإهتمام على ما يمكن عمله خارج

(١) Walker C.R., Toward The Automatic Factory (New Haven: Yale University Press, 1957, p. 192.

العمل. ويعني هذا أن هناك منافسة قوية بين العمل والأنشطة المتعلقة بوقت الفراغ والتي تؤدي الى جعل الفرد أكثر رضا وسعادة.

التنظيم الإجتماعي: Social Organization

لكل تنظيم نظام أو نسق إجتماعي وهو في جزء منه يتبع خطوط التنظيم الرسمي وأيضاً ينبع من نماذج العلاقات غير الرسمية للأفراد. ويلاحظ أن هذه النماذج الإجتماعية للعلاقات داخل المنظمة مركبة بشكل واضح، ولا يمكن تجاهلها. والجوانب الدافعة للتنظيم الإجتماعي هي:

١ - الموافقة الجماعية Group Approval

٢ - فريق العمل أو العمل الجماعي Team-Work

٣ - المركز Status

١ - الموافقة الجماعية Group Approval

كشف دراسات هاوثورن والتي أجريت بمصنع Western Electric Plant بالقرب من شيكاغو، في بداية عام ١٩٢٠ واستمرت لعدة سنوات:

أن إتجاهات جماعة العمل تشكل المؤثر الفعال للدافعية. ويعني هذا عدم تجاهل أثر تأثير الجماعة على أعضائها وأيضاً أن العمل الجماعي ضروري وحيوي للإنتاج من ناحية ولتحقيق رضا العامل من ناحية أخرى.

٢ - تنمية العمل الجماعي Developing Teamwork

كيف يمكن تنمية الولاء للجماعة؟ اتضح من الدراسات التي تمت بواسطة أعضاء مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة بأنه عندما يتمسك الأفراد بالجماعة وينتمون اليها فإنهم يشعرون بالإخلاص والتفاني في العمل والفخر وعندما يتقرب المشرفون من العمال ويحاولون حل مشاكلهم بأنفسهم فإنه يعملون على تنمية الإخلاص والتفاني للعمل الجماعي. يفيد

وجود مسالك إتصال دائمة ومفتوحة بين الملاحظ والعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على الجماعة ويفيد أيضاً في تنمية الإخلاص وإذكاء روح العمل الجماعي.

٣ ـ أهمية ودور المركز: Importance of Status

يعتبر المركز أحد العوامل الباعثة على تحقيق حاجة التقدير والإحترام ـ والذي يعني الترتيب أو الوضع الاجتماعي بالمقارنة بالآخرين. يسعى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية الى المحافظة على مراكزهم أو شغل مناصب أو وظائف أعلى في التنظيم الرسمي وغير الرسمي. فالأفراد يعملون بجد ونشاط من أجل الإرتقاء الى مناصب أعلى ويظهر هذا للإدارة أهمية إتاحة الفرص أمام الأفراد لتحسين أوضاعهم الوظيفية في كل المسئوليات بالتنظيم.

المؤثرات الأخرى على الدافعية:

سبق أن ناقشنا العوامل الدافعة والتي ينبغي على الإدارة إستخدامها لإنجاز الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات لدى الأفراد، وليكن معلوماً أن كل الحاجات الخاصة بالأفراد لا يمكن تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة فهناك أوجه أخرى يمكن إشباعها خارج مجال العمل، ورغم أن الإدارة تركز على جوانب الدافعية التي تقع تحت نطاق سيطرتها، فإنه لأغراض تفهم سلوك الفرد يتعين توجيه الإهتمام الى المؤثرات الأخرى التي يستجيب لها الفرد.

وهذه المؤثرات كثيرة ومتباينة نتيجة لتفاوت خلفيات وتجارب وخبرات الأفراد بالحياة ـ وبعض هذه المؤثرات يمكن إستخدامها في مجال ادارة الأفراد وهي تتصل بالجوانب الآتية:

١ ـ المؤثرات الأسرية.
٢ ـ المؤثرات الخاصة بالاتحادات والنقابات.
٣ ـ الظروف الإقتصادية.

١ ـ تأثير الأسرة:

يصعب قياس أثر أسرة العامل على اتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به ومستوى أدائه. ومن المقبول القول بأن زوجة وأولاد الفرد لهم تأثير على سلوكه، وأن حدود إستجابته للمحفزات التي تستخدمها الإدارة تتوقف على الطريقة التي تتأثر بها اتجاهاته بتأثير أفكار زوجته نتيجة لتدني أجره، ويعني هذا أن تعبيراتها المستمرة لها تأثير على انجازه والنتائج غير المرضية التي حققها من العمل، ومع إدراكه بصعوبة الحصول على أجر أكبر بالمقارنة بالآخرين الذين يشتغلون في وظائف مماثلة.

يجب أن يسترعى التأثير الأسري إهتمام الإدارة، فعلى الرغم من صعوبة تغيير الإتجاهات والأفكار، الا أنه يجب اتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة تجاه المنظمة ووظيفة الفرد. وضرورة وجود اتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات.

٢ ـ تأثير النقابات والاتحادات:

نمت النقابات واتسع نطاق نشاطها إستجابة للحاجات الإنسانية. فقد حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الإنتماء للإتحادات والنقابات كالحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف وشروط العمل أو الإستخدام، الشعور بالتقدير والإحترام. وبذلك نجد أن النقابات لها دور هام في إشباع حاجات الفرد. والمنافسة بينها وبين الإدارة ملحوظة لإشباع هذه الحاجات.

تحاول الإدارة من خلال المدخل الإنساني مساعدة العامل الفردي. فهي تركز على المنافسة الفردية كمدخل لتحقيق التقدم داخل المنظمة. ومن ناحية أخرى تركز النقابة على تحقيق التقدم للجماعة ولذلك فهي تهتم بحقوق وظروف العمل وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل. فالمنافسة على كسب إخلاص العامل من عدة جهات يترتب عليها استفادة العمال بحيث لا يجدون ما يفقدونه طالما لا يوجد صراع مدمر أو إذا لم تسلم لطرف لآخر. فقد إتضح من دراسة أنه في

الشركات حيث لدى الأفراد إتجاهات جيدة نحو الإدارة فهم في نفس الوقت لديهم اتجاهات مماثلة تجاه النقابة.

والجانب الآخر في الموضوع الخاص بمجال ونطاق الدافعية، هو ما يتعلق برد فعل النقابة إزاء محاولات الإدارة لحفز العمال على مزيد من الإنتاج، فطالما أن أحد الأهداف الأولية للنقابة هو حماية العامل من فقد وظيفته أو تخفيض أجره نتيجة التغيرات الفنية، وتغيير أساليب العمل وأنظمته مما يؤدي للإسراع في الإنتاج، أو محاولة الإدارة لحفز العمال لإنتاج المزيد بأي وسيلة تعارضها النقابة. نجحت بعض الشركات في استخدام وتطوير أنظمة الحوافز المالية للنجاح بالتعاون مع النقابات نتيجة لأثرها على دافعية الفرد.

٣ ـ الظروف والأحوال الاقتصادية: . Economic Conditions

تتوقف مقدرة الإدارة على اعداد أنظمة وحوافز مالية ودفع الأجور وتحقيق الإستقرار الوظيفي على الظروف والأحوال الاقتصادية للشركة والدولة التي تنتمي اليها، فخلال فترة الكساد في الثلاثينات مثلاً، حقق العمال أقصى مستوى للإداء ولساعات طويلة وبأدنى أجر. فقد كانوا سعداء لحصولهم على أي نوع من العمل يساعدهم في توفير الضروريات الأساسية للحياة. وعندما تكون الظروف الإقتصادية في حالة رواج وانتعاش مع وجود نقص في الأفراد لشغل الوظائف، فيتوقع في هذه الحالة قصور المحفزات المالية وعجزها عن علاج هذا الوضع.

ففي مثل هذه الظروف تمّ إشباع الحاجات الأساسية، ويتوقع الفرد إشباع الحاجات العليا من خلال العمل، وحتى مع وجود أجور مرتفعة، فإن العمال يفضلون بالإضافة الى معدلات الأجور المرتفعة ـ مقابلة الحاجات الخاصة بالإنتماء والتقدير وتحقيق الذات.

الفصل الثالث

الإتصال

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال في التنظيم - حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها[1] - لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لإدائه - وعكس هذا يؤدي الى انخفاض وتدهور معنوياته، وتأثر إنجازه، وزيادة معدلات الحوادث والإصابات، وزيادة الفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفراده وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية - بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والإستشاريين والوظيفيين، المشرفين والملاحظين، والعاملين - تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات، والمشاعر والإحساسات والإنطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الجماعات. لذلك يشار الى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

ففي مجال الإتصال المباشر بين المدير والفرد - فإنه ينبغي على المدير نقل

(١) Chruden H. J.y Sherman A.W., Personnel Management Chicago, South - Western Publishing Company, 1963, - P. 317.

الأفكار، والآراء، والمشاعر، والقرارات طالما أنه يخطط، وينظم، ويوجه ويقوم بالرقابة، ولتوضيح ما يجب إنجازه، أو يكتب مذكرة، ومقابلة أحد طالبي العمل، الإخطار بإجتماع مع المدير العام، سماع شكوى أو مظلمة من أحد الأفراد - فكل هذه الجوانب تستلزم الإتصال.

لا شك أن إخبار[1] وإعلان الأفراد بنشاط المنظمة، سياساتها، والمقاصد والغايات مما يؤدي الى وجود برنامج ضخم من شبكة الإتصال. ويتزود الأفراد في المنظمات بالمعلومات بعديد من الطرق والأساليب والتي منها: المذكرات، والتقارير، بيان أو كتيب بالسياسات، التنبؤات، شبكات الإتصال بالكمبيوتر، وقد استخدم في السنوات الأخيرة نظام المعلومات عن طريق الكمبيوتر ويعرف باسم أنظمة المعلومات الإدارية. Management Information System (MIS) ومن المألوف أن يوجد بالمنظمة أكثر من نظام للمعلومات الإدارية، حيث توجد أنظمة معلومات خاصة بالأفراد أو القوى العاملة، وأنظمة معلومات خاصة بالنواحي المالية، وأنظمة معلومات خاصة بالإنتاج أو أي مجالات أخرى. وفي حالة تعدد هذه الأنظمة فتسمى بأنظمة المعلومات الفرعية منبثقة من نظام المعلومات الكلي الخاص بالشركة.

فاعلية الإتصال:

يتولد عن أي عملية إنتاجية عنصرين هما: المنتج Product، المعلومات Information - واذا ما تم تبادل المعلومات فهذا يعني أنه حدث إتصال - وقد دلت مختلف التقديرات أن ما يتراوح بين ٧٥٪ و٩٠٪ من الوقت يقضيه الفرد في المتوسط في إستقبال وإرسال المعلومات.

مفهوم الاتصال Communication

عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر. فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو: حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر.

---

(١) Kohn M., Dynamic Management, London, Cummings Publishing Company, 1977 p. 419.

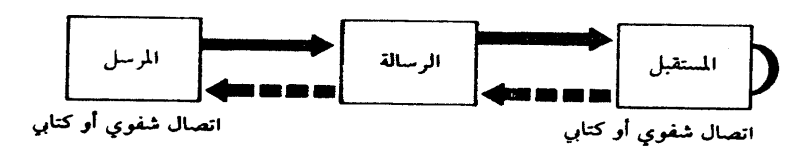
واذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل. ولكي يحدث التبادل - يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما.

يتضح من هذا أن الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما: الإرسال والإستقبال. فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية إتصال. فلا يتحقق الإتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرءوس تعبر عما يقصده الرئيس - فإن الإتصال يحقق أغراضه بفاعلية. أمّا اذا كانت الفكرة المستقبلة ليست هي كما تم نقلها، فإن الإتصال لم يتم بطريقة فعالة - وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقم بالإتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل.

يمكن تصور عملية وميكانيكية الإتصال حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي:

١ - المرسل Sender ٢ - الرسالة Message ٣ - المستقبل Receiver .

ولكي تتم الإستجابة للرسالة المنقولة، يجب أن يعلم بها المستقبل لها كما لو كان هو المرسل، وأيضاً يكون المرسل الأصلي مستقبلاً لها. وبهذا الشكل تكون العملية ذات اتجاهين كما يصدرها الشكل رقم ١/٣ .



شكل يوضح عملية الإتصال

وفيما يتعلق بالأدوار الخاصة لكل من مرسل ومستقبل الرسالة - حيث يجب على كل منهما البحث عن الإجابة على هذه الأسئلة كمدخل لتحقيق فاعلية الإتصال

١ - ما هو جوهر الفكرة أو محتوى الرسالة؟

٢ ـ ما هي الحقائق والمعلومات المدعمة والمتصلة بالرسالة؟
٣ ـ ما يجب أن تشتمل عليه الرسالة؟
٤ ـ ما هي درجة الإستجابة المتوقعة لهذه الرسالة؟

ولكي يتمكن مستقبل الرسالة من الإستجابة بطريقة ملائمة ـ عليه أن يركز على حواسه (اللمس، البصر، السمع، الشم، الإدراك، التذوق) حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقي للرسالة. فالمعلومات الخاصة أو المتعلقة بالشعور والإحساس تعطي أو يتولد عنها صورة بالذهن، وهذا يعني الإهتمام بالبيئة، وتسمى عملية بناء المعنى من الشعور أو الإحساس بالإدراك Perception. ومن أهم الحواس التي تستخدم في مجال الإدراك هما السمع والبصر.

أغراض وأهداف الإتصال:

من وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسئوليات المتعددة تجاه العاملين، والمساهمين، والمجتمع، والموردين، والعملاء، والإدارات الحكومية، فإن الأهداف الأساسية للإتصال ثلاثية الأبعاد وهي:

١ ـ الإستعلام والتحري، ٢ ـ الإخبار، ٣ ـ التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الإستعلام)، وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة (إخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير). وأياً كان الفرد يعمل داخل التنظيم. فقد يكون الاتصال رسمياً أو غير رسمي، شفوي أو كتابي وهذه هي الأهداف الأساسية للإتصال.

وفيما يتعلق بالإتصال بالمرءوسين، فإن المدير الذي ينجز الهدف الثاني والثالث للإتصال فإنه سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.

حيث أن:

الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق عمل).

مهارات الإتصال:

يتطلب الاتصال من جانب الاداري توافر عديد من المهارات كالقدرة على الإستماع والكتابة أو التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة. وقد اتضح من احدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية حيث اتضح ما يلي:

(١) الإستماع ٣٢٪ (٢) التعبير بالإشارة أو الجسم ٣٠٪.
(٣) الكلام ٢١٪ (٤) القراءة ١١٪.
(٥) الكتابة ٦٪ - بينما اتضح من دراسات أخرى أن ما يقرب من ٤٥٪ من الوقت المخصص للإتصال موجه للإستماع. ودلت الدراسات أيضاً أن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الإستماع ويرجع ذلك الى:

١ - افتراض أن الموضوع سينقل (٢) إنهاء المكالمة بعد تلقي أو إرسال الرسالة ٣ - تصبح مسألة شخصية ويتحرك للشعور والإحساس أو الإدراك بتشويش عملية الإستماع ٤ - يركز فقط على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات (يرى الأشجار ولا يرى الغابة) ٥ - يسرح بخياله ٦ - التظاهر بالإستماع والاهتمام. ولا شك أن محاولة التغلب على جوانب الضعف هذه تساعد في فاعلية الإستماع الى مستوى أعلى من ٢٥٪ من المستوى.

أنواع الإتصال:

رغم وجود العديد من التصنيفات للإتصال الا أنه - يكفي هنا أن نذكر بأن الإتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي.

الإتصال الرسمي: **Formal Communication**

الإتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها. ويتخذ هذا النوع من الإتصالات عدة أشكال - والتي من أهمها الإتصال اللغوي Verbal Communication وغير الشفوي Non-Verbal.

١ - الإتصال اللغوي Verbal Communication

قد يكون الإتصال لغوياً اذا تمّ التبادل للمعلومات بين الطرفين امّا شفوياً أو كتابياً - وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع أمّا الإتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات. كملأ نماذج بيانات لإبلاغها، المذكرات، التقارير، بوالص الشحن، قوائم الأسعار، الرسم، وأي مستندات أخرى، النشرات والمطبوعات، فهذه اتصالات رسمية شفوية قائمة على استخدام الألفاظ والكلمات.

فهل الإتصال الشفوي Oral Communication أكثر فاعلية أو أقل من الإتصال الكتابي؟ وهل الإتصال الذي يحتوي على كليهما أفضل من الذي يتم بأحدهما فقط؟ - دلت إحدى الدراسات أن الإتصال الشفوي - الكتابي ليس مناسباً وفعالاً في كل الأوقات. حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حيث يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء. بينما يفضل الإتصال الكتابي في المواقف حيث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو اذا كانت المعلومات لها صفة العمومية - ويعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب (اجراء عقابي)، أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

الإتصال غير اللغوي: Non-Verbal Communication

يأخذ هذا النوع من الإتصالات مركز الوسط بين الإتصال الكتابي والشفوي فليس كما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالإتصال المباشر بين الأفراد - فالسكوت والإنصات Silence، والحركات وايماءة الرأس Gestures، التدريب العملي Demonstrations وسائل فعالة ومباشرة للإتصال.

السكوت والإنصات: Silence

غالباً ما يعتبر أسلوب فعال للإتصال حيث يخطط الاتصال بطريقة يستدل من الإنصات والسكوت على أن المقصد قد نقل. فعندما يدخل مدير المبيعات

للتخاطب مع مجموعة من رجال البيع ووجدهم منشغلين مع بعضهم البعض ـ فسوف يذهب الى مكانه بالإجتماع ويقول شيئاً ـ فسوف ينتبه رجال البيع لوجوده وسكوته. وسوف يدركون أنه ينتظر إنصاتهم قبل أن يبدأ لقائه. وكذلك الحال إرسال خطابات دعوى لعدد من الأفراد لحضور اجتماع. «ويذكر في الخطاب ـ برجاء الإتصال بنا في حالة عدم قدرتكم على حضور الاجتماع ـ فإذا لم يصل أي رد ـ فيعني هذا أن الفرد الموجه اليه الخطاب سوف يحضر.

الحركات وإيماءة الرأس: **Gestures**

يستخدم هذا المدخل للتعبير عن المعنى ـ كالتعبير بالوجه، غمز العينين، إيماءة الرأس، هز الكتفين، الصفير، التعبير العاطفي كالدموع والغضب، الإشارات باليد، فهذه التعبيرات والحركات تسمى بلغة الجسد أو البدن فهي دليل على نقل الرسالة. فعندما يطلب المدير من المرءوس فعل شيء ما، فسوف يجيب الآخر بأي نوع من الحركات للدلالة على أنه موافق أو غير موافق.

التدريب العملي: **Demonstration**

تؤدي هذه الوسيلة لنقل الرسالة بدون اللجوء للتخاطب ـ فتعريف الفرد عملياً بكيفية تشغيل وادارة آلة فهذا أفضل من كتابة تعليمات له أو بيان ذلك شفوياً ـ وبمعنى آخر فإن الإداء الفعلي أو العملي في حد ذاته وسيلة إتصال، فالمدير أو المدرب هو موجة ومرشد» يراقب ما تقوم به، وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء ذلك أيضاً. .

الإتصال غير الرسمي: **Informal Communication**

الإتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ـ ويتلازم وجوده مع الإتصال الرسمي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الإتصال ـ وقد فهم قديماً أن المعلومات والتبادل لها الذي يتم عن طريق الشكل العنقودي غير دقيقة ـ وبالعكس، دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن

أكثر من ٧٥٪ من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للإتصال صادقة ودقيقة. فهذا التبادل للمعلومات عن طريق المدخل العنقودي يحقق اشباع الحاجات الإجتماعية والأمن للأفراد.

يلاحظ وجود العديد من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للإتصال - فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات، وأيضاً يمر عبر المستويات التنظيمية، ويتصف بالفاعلية، فهو يزود المدير بالمعلومات المرتدة Feedback Information.

أمّا الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الإتصال - فقد يسبب احداث شقاق وخلاف، وسوء فهم للرسالة وخاصة اذا كانت المعلومات المنقولة معممة ليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها أو استنتاج أشياء منطقية لكي تتصف بالدقة. والمدخل لعلاج ذلك هو الكشف عن السبب وعرض الحقائق بأسرع ما يمكن من جانب الإدارة وبشكل رسمي.

المعلومات المرتدة: Feedback Information

تأتي بعض الإجابات على الإتصال في شكل معلومات مرتدة. ويتم هذا بعدة طرق. فقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير التي تطلبها المستويات الإدارية العليا من المستويات الدنيا. فعندما يطلب المدير من المرءوسين تقييم اقتراح أو وضع معين ثم يحصل على تقرير شفوي أو كتابي - ومن مجموع هذه الإجابات تشكل التغذية المرتدة. يهمنا هنا التعرض للإتصال غير الرسمي وأثره على نفوذ الفرد في التنظيم.

الإتصال غير الرسمي: Informal Communication

يتم الإتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات ورغم أن[1] هذا النوع من

---

(١) Chruden H.J.y Sherman A.W., op. cit. p. 323.

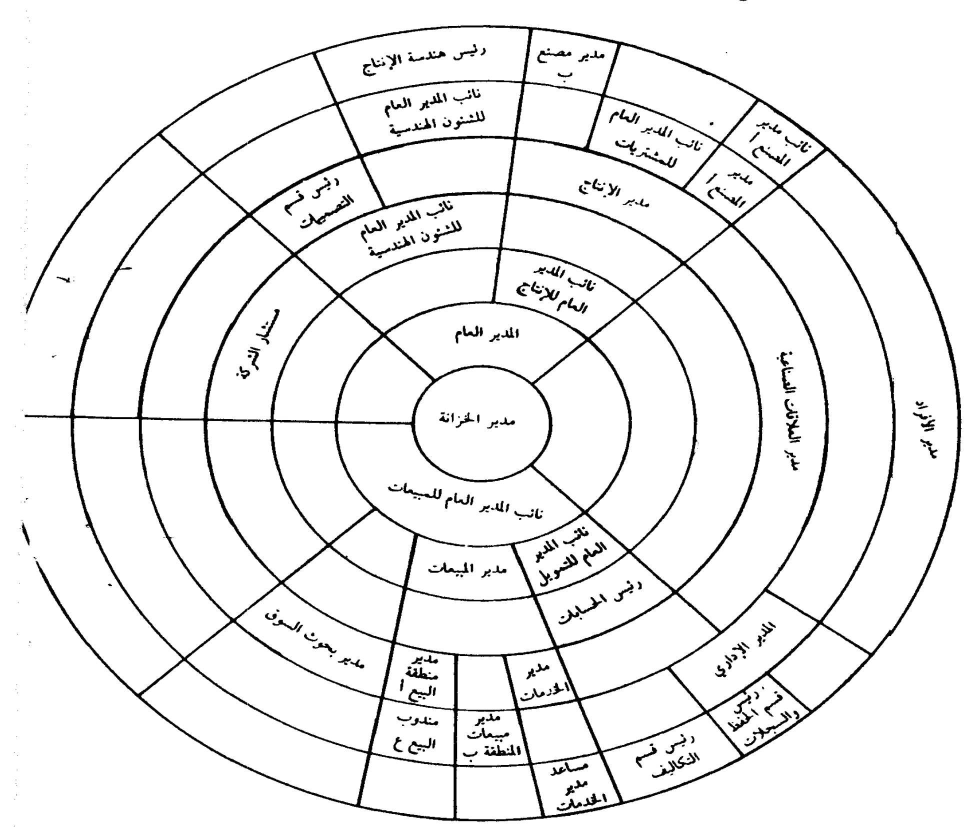
الإتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذاً للإتصال داخل هيكل التنظيمي الرسمي، يأخذ الشكل العنقودي كما سبق أن ذكرنا في هذا الفصل فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي.

وقد عبر Mc Murry عن التنظيم غير الرسمي في منظمة ما في شكل دوائر أو خلايا والتي تبين أن المدير العام في المركز وباقي الأفراد على مسافات وفي مراكز مختلفة منه، ففي الشكل رقم ٢/٣، يتضح من خريطة التنظيم غير الرسمي للمنظمة أن المدير العام الفعلي هو مدير الخزانة (ويرجع هذا لتملك أسرته الجانب الأكبر من أسهم الشركة). بينما يكون المدير العام بدون شك في قمة الخريطة التنظيمية للتنظيم الرسمي، ولكن عملياً فهو يحصل على التعليمات من مدير الخزانة - وبالتالي فإن نواب المدير العام لا يقعون في نفس المستوى منه ولكنهم على مسافات مختلفة من مركز الدائرة ويعبر عن ذلك عن درجة القرب من المدير العام.

يتضح من الخريطة المعدة على أساس التنظيم غير الرسمي كيف تعمل منافذ الإتصال - حيث يتضح أن نائب المدير العام للتمويل لا يتصل مباشرة بمدير الخزانة وإنما عن طريق نائب المدير العام للمبيعات، وكما يتضح حدوث تعديل في مراكز الأفراد في ظل التنظيم غير الرسمي وهي مؤشرات تحذيرية. وبناء على ذلك يرى Mc-Murry ضرورة اعداد خريطة مماثلة بكل شركة بحيث ينظر الى مثل هذا النوع من العلاقات الشخصية نظرة جدية وإجراء التعديلات على الخريطة الرسمية، طالما كان ذلك لمصلحة التنظيم ومساعدته على إنجاز أهدافه.

شكل رقم ٣/٢

شكل أو خريطة دائرية تعبر عن خريطة التنظيم غير الرسمي



ويمكن أيضاً أن تنتقل المعلومات والأفكار لمن هم خارج فئة الإدارة وبسرعة من خلال الشكل العنقودي.

معوقات الإتصال : Barriers to Communication

قد يعوق الإتصال ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف الى :

١ ـ العقبات المادية Physical

٢ ـ العقبات الشخصية Personnal

٣ ـ عقبات لفظية Semantic

١ ـ العقبات المادية Physical Barriers

هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج والأصم، التداخل أي دخول متحدث آخر على خط التليفون مما يحول دون تحقيق الإتصال لأغراضه.

٢ ـ العقبات الشخصية Personnal Barriers

هي تتصل بالنواحي النفسية والإجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه، نزعته، وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد.

الحواجز التعبيرية Semantic Obstacles

تبدو هذه العوائق نظراً لإستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي الى تفاوت في المعنى أي أنها قد تؤدي الى عديد من المعاني. ويرجع هذا للإختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

نبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الإتصال الفعال وهي :

١ ـ تغيير المعنى المقصود : Distorion

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري، أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال. وإذا ما

حدث إزدواج في المعنى أو الفكرة ـ يمكن التغلب عن طريق ما يسمى بالتقمص Empathy وذلك بوضع الشخص نفسه في مركز الآخر.

٢ ـ تنقية المعلومات : Filtering

وهي بمعني تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملاءمة عمّا هي عليه الآن مما قد يؤثر في محتوى الرسالة مما يحول دون تحقيق القصد من الاتصال.

٣ ـ المبالغة والإفراط في الإتصال : Overloading

يتأثر نظام الاتصال بتزايد عدد الإتصالات المنقولة داخل التنظيم، ولا يعني زيادة عدد الإتصالات بالضرورة زيادة تدفقه وفعاليته.

٤ ـ الطبقات أو المستويات : Layers

يؤثر عدد المستويات التي يمر عبرها الإتصال على الأثر الذي يتولد عنه.

٥ ـ العقبات التعبيرية : Semantics

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه، فمثلاً كلمة «حار» ـ فقد يذكر الشخص بأنه يشعر بالحرارة ويعنى الدفء، أمّا في حالة من يعمل في مخبز فإنه يشعر بالحرارة عن غيره. وكذلك الحال من يلعب كرة سلة فإنه يعد عدة قفزات سوف يشعر بالحرارة. وعندما تقوم أنت بفعل شيء يمكن أن تصف ذلك بأن لم تصل إلى مرحلة السخونة بمعنى أن ما تقوم به غير مرضي للآن.

قد تكون بعض الكلمات لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى مختلف في لغات وثقافات أخرى ـ فمثلاً عندما نتكلم في مصر عن مكان حفظ الأغذية من التلف ـ فإننا نتكلم عن الثلاجة بينما في لبنان ـ تسمى بالبراد وهكذا. . . ويعني هذا ضرورة إختيار الكلمات التي تؤدي الى المعنى المقصود حسب اللغة والثقافة.

٦ ـ تداول الإتصال **Routing**

بصفة عامة كلما زاد تداول الإتصال كلما زادت العقبات التي تؤثر على فاعليته.

٧ ـ التوقيت: **Timing**

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد ـ بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمن مخطط.

٨ ـ تفسير المعلومات **Interpretation**

قد يحدث تغيير في مقصد أو مغزى الإتصال إعتماداً على مدرك الاستدلال والإستنتاج أي أنه يفسر حسب الإجتهاد الشخصي وخبرة الفرد.

٩ ـ القابلية للقراءة **Readability**

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة حروف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الإتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

١٠ ـ التجريد **Abstraction**

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندرك بها وليس كما هي موجودة فعلاً ـ

مبادىء الإتصال:

تساعد المبادىء الآتية المدير في بناء نظام جيد للإتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالإتصال وهي: نوعية الرسالة، ظروف

استقبال الرسالة[1]، الحفاظ على اشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي :

١ ـ مبدأ الوضوح — Principles of Clarity

لكي يتم الإتصال ـ فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسئولية المرسل بتصميم وصياغة الإتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرءوسين. والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ الى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، وعدم وضوح عناصرها، والحاجة الى توضيحها.

٢ ـ مبدأ الإهتمام والتركيز : — Principle of Attention

أي أعطى كل إنتباهك واهتمامك لإستقبال الإتصال. ومع وجود مبدأ الوضوح ـ فأي اتصال لا يمكن أن ينجح اذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الإهتمام. فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك الى كثرة عدد الرسائل التي تسترعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الإنتباه والتركيز. والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز. كعدم الإهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الإستماع والقراءة، ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

٣ ـ مبدأ التكامل والوحدة : — Principle of Integrity

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية ـ حيث يتصل بأغراض وأهداف الإتصال ـ فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية. أي أنه

---

(١) Koontz H.J. O'Donnell C. Principles of Management. New York. Mc-Graw - Hill, Inc., 1964 pp. 509 - 510.

أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين. فعندما يشغلون مراكز إتصال - فيجب تشجيعهم على إستغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

فغالباً ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها الى المرءوسين كمدخل للإتصال المباشر بالعاملين - ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة اذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري، أمر بإخلاء مبنى مباشرة، الحماية من خطر أو هجوم، . . . الخ. ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرءوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

٤ - مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها - وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي. فتدفق الرسائل - قد يتم رسمياً من الرئيس الى المرءوس ومن المرءوس الى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل. لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

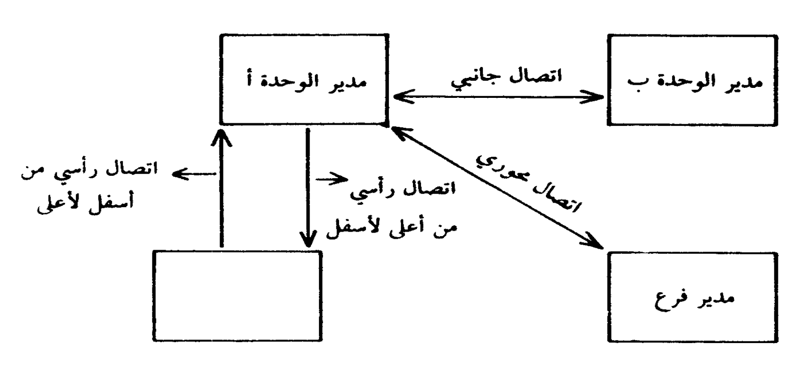
منافذ أو مسالك الإتصال: Channels of Communication

تشير المنافذ أو المسالك الى اتجاه تدفق الاتصال. وبصفة عامة يوجد أربعة إتجاهات للإتصال هي[1]:

(١) Mervin K., Op. cit. 477

١ - الإتصال من أعلى إلى أسفل ↓	Downward
٢ - الإتصال من أسفل إلى أعلى ↑	Upward
٣ - الإتصال الجانبي ⇔	Lateral
٤ - الإتصال المحوري ⇖	Diagonal

ويوضح الشكل ٣/٢ هذه المنافذ والإتجاهات للإتصال.



يوضح الشكل الإتصال واتجاهاته الأربعة

١ - الإتصال من أعلى لأسفل:

يعني هـذا النوع من الإتصـال إنسياب وتـدفق المعلومات من المستـويات العليا الى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منـافذ الإتصـال الـرسمية تتبـع أو تتم من خـلال هيكـل عـلاقـات السلطة. ويعني هـذا أن المعلومـات تتم من خـلال سلسلة التـدرج الـرسميـة. والبعض منهـا في شكـل قـرارات وتوجيهـات أو في شكـل مـطالب - يقـوم المرءوس التـابـع بنقلهـا الى مـرؤوسيه، وهكـذا حتى تصل الى المستقبـل الأخير الـذي يتوقـع منه الإجـابـة بأسلوب ما.

يتجه الإتصال النازل لأن يكون توجيهي متضمناً الغرض من المهمة، وهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات المختلفة بالهيكل التنظيمي للشركة، ومن خلال هذا النوع من الإتصالات يمكن لمديرو القمة نشر وإبلاغ أهداف الشركة، وسياساتها، الإجراءات والأنظمة، ويحقق بالتالي عامل التوحيد لمصدر المعلومات وتحقيق الإستقرار والتكامل بين المستويات. ولا يخلو الاتصال من أعلى لأسفل من المعوقات أو القيود التي تؤثر في فاعليته والتي من أهمها:

١ ـ تجريد المعلومات Abstraction

نجد أن المعلومات تمر من خلال مستويات متتالية في الهيراركية. خاصة في حالة وجود المصانع المتعددة أو شركة متعدده الجنسية، حيث يحدث تغييرات في تفسير واعادة إرسال ونشر المعلومات. فالرسائل لا بد أن تصل الى الجهة المرسلة اليها في النهاية أمّا معدلة بشكل كبير أو غير صالحة بالمرة وقد يرجع هذا الى اختلاف اللغة.

ففي دراسة شملت ١٠٠ فرد ممثلين لعديد من الشركات اتضح وجود تسرب كبير في المعلومات كلما إنسابت هذه المعلومات خلال مستويات ادارية متتالية ومتعددة. ويوضح الجدول التالي رقم ١/٣ هذه النتائج.

جدول رقم ١/٣

يبين تسرب المعلومات في المستويات الإدارية المتتالية في الهيراركية

المستوى التنظيمي	نسبة المعلومات المستقبلة
مجلس الإدارة	٪١٠٠
نواب رئيس مجلس الإدارة	٪ ٦٣
مديرو العموم	٪ ٥٦
مديرو المصانع	٪ ٤٠
الملاحظون	٪ ٣٠
العمال	٪ ٢٠

يتضح من الجدول أن ما يعادل في المتوسط ٢٠٪ من الإتصال النازل عبر مستويات متتالية أسفل مجلس الإدارة وصلت الى المستوى العمالي في ١٠٠ شركة خضعت للدراسة.

٢ ـ نقص الفهم والمعرفة من جانب المرءوسين:

فقد لا يدرك الفرد هل هذه المعلومات قاصرة عليه أم يجب نقلها الى مستويات تالية أو تقف عند هذا الحد... فعدم معرفة ذلك قد تأخر من عملية الإتصال وتحد من فاعليته.

٣ ـ مصداقية المصدر:

اذا كان منظم الرسالة خبير يثق به ولديه القدر المناسب من السلطة فإن الإتصال في هذه الحالة يختلف اذا ما حدث العكس. كما ويلاحظ أن المراكز لها تأثير على درجة المصداقية، فالإتصال الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة العليا له وزن كبير عن ذلك الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة الدنيا.

٣ ـ نظام عرض وتركيب المادة الإتصالية:

اذا ما كانت هناك رسالتان أو أكثر متتابعتين، فإن ترتيب عرضها له تأثير على فاعلية الإتصال النازل ـ حيث يوجد ما يسمى بأثر الأسبقية حيث يكون لإتصال الأول أكثر فاعلية من الثاني وهناك أيضاً أثر الحداثة ـ حيث نجد أن لمعلومات الأحدث هي الأكثر فاعلية نتيجة عملية التذكر، لذلك نجد أن فترة الوقت التي تفصل بين الرسالتين عامل محدد في الفاعلية.

فإذا كانت الفترة قصيرة بين الرسالتين فهذا يعطي الأولوية لأثر الأسبقية ـ أمّا اذا كانت الفترة بينهما طويلة وأن الأمر يستلزم قراراً سريعاً بعد استقبال الرسالة الثانية ـ فإن ذلك يرجع أثر الحداثة.

٤ ـ التوقيت:

اذا ما تم الإتصال في وقت غير مناسب فإنه يفقد فاعليته. فإذا كانت الإتصال بهدف زيادة الإنتاجية للمصنع أو الوحدة الإنتاجية ـ فإنه يكون ذ وزن ضعيف اذا كان العمال بصدد القيام بإضراب.

الإتصال من أسفل لأعلى:

يلاحظ في هذا النوع أن اتجاه الإتصال من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ـ فالإدارة العليا تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة. ويشترط في الإتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة في نفس الوقت، تدو حول ما حدث وما يحدث في المستويات الدنيا. حيث يجب على المرءوس إخبار الرئيس بكافة المعلومات وإعداد التقارير عن مدى التقدم ـ لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات الى أعلى، وبذلك يمكن للمرءوسين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتطوير، وفي مثل هذ الظروف فإن الإتصال يأخذ شكل مقترحات وتوصيات.

وبذلك نجد أن الإتصال من أسفل لأعلى غير توجيهي فهو في شكل استفسارات وتقارير، شكاوي وتظلمات مكتوبة، مقترحات. فهو يزود الإدا بالحقائق والمعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار ـ فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

ولهذا النوع من الإتصالات قيود تحد من فعاليته والتي من أهمها:

١ ـ التجريد الإتصالي (Abstraction)

فهناك ميل لدى الأفراد بتلخيص المعلومات التي يجب أن يقرأها الرئيس حيث تلخص التقارير بسبب ضيق الوقت لدى المدير ـ وهناك ميل لإستبعا المعلومات غير السارة وقد يتم هذا بهدف تجنب اللوم والتوبيخ وفي أوقات

أخرى قد يحدث تحريف في البيانات حتى تبدو في صورة ملائمة ويعتقد المرءوس أن هذا ما يرغب الرئيس في أن يراه أو يسمعه.

٢ ـ اعتبارات الوظيفة أو المركز: Status Considerations

فقد يكون المرءوس غير متأكد من ما يتوقعه الرئيس منه، لذلك فهو يبقى ساكناً ومنصتاً أو يتصل بطريقة مبهمة أو عامة حتى لا يجازف بسمعته اذا ما قام بإبلاغ رئيسه بمعلومات تبدو غير مناسبة وتدل على عدم كفاءة ومقدرة المرءوس.

٣ ـ الحواجز: Barriers

قد يكون من الصعب الإتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الرئيس اذا كان مشغولاً بصفة مستمرة. وبذلك يفقد الرئيس خاصية الإستماع الى المرءوس ويصبح أحد عوائق الاتصال الفعال من أسفل لأعلى.

لتحقيق فعالية الإتصال من أسفل لأعلى تراعى الجوانب الآتية[1]:

١ ـ دقة الرقابة للتحقق من أن الإتصال لأعلى يشتمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية.

٢ ـ بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق حيث يرى المرءوسين مدى ملاءمة التقارير المرفوعة منهم للعمليات والأنشطة الخاصة بالشركة.

٣ ـ أن يكون الرؤساء متفتحي العقل والتقليل من خوف المرءوسين من الفشل.

٤ ـ تحسين حساسية الإدارة تجاه المشاكل، الآراء، شعور وإحساسات المرءوسين بحيث توجد وسائل تعبيرية أخرى بجانب المسالك الرسمية.

---

(١) Chruck ، H.j Sherman A. Op. Cit. p. 332.

الإتصال الجانبي أو الأفقي: Lateral Communication

يعتبر هذا الإتصال أساس لفاعلية العمليات فهو يمر عبر الإدارات أو المناطق الوظيفية - أي يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري بالهيراركية - فمثلاً مدير الإنتاج - يجب أن يكون على علاقة وثيقة مع مديري المبيعات، والمحاسبة، والمشتريات، فبدون الإتصال الأفقي - يصعب التنسيق بين الوظائف الرئيسية. وتكون الرقابة مستحيلة ومعوقة، ومن الخطأ أن تعتبر الإدارة أن التقارير السنوية المرسلة الى المساهمين هي نوع من الإتصال الأفقي بدلاً من اعتباره إتصال رأسي لأعلى - فهي تستمد سلطتها من المساهمين.

يمكن تسهيل عملية الإتصال الأفقي بعده طرق: من أبسطها أن يرسل المدير الأعلى نسخ بالإتصالات الضرورية لكل الأطراف ذوي المصالح في ذلك. وبناء على وجهة نظر المدير الأعلى - يرسل المعلومات لعديد من المرؤوسين في نفس الوقت. ومن وجهة نظر المرءوسين، كزملاء في نفس المستوى الإداري. فهم تلقوا المعلومات في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الإهتمام. والوسيلة الأخرى لضمان الإتصال الأفقي - عن طريق استخدام اللجان - الندوات والمؤتمرات. حيث يمكن للأفراد خاصة في المناطق الجغرافية المختلفة، أن يتشاوروا فيما يجب عمله في نفس المناطق الوظيفية داخل البلد أو خارجها.

في المنظمات الكبيرة الحجم - يكون هذا النوع من الإتصالات أكثر صعوبة في تحقيقه فمع كبر الحجم - فإن هذا النوع يتم في القمة.

الإتصال المحوري: Diagonal Communication

رغم أن هذا النوع أقل استخداماً من الإتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي - فهو ذات أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى. حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية - كأن يطلب مراقب الحسابات

للشركة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلاً من اللجوء الى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات. في مثل هذه الحالة ـ نجد أن اتجاه مسلك الإتصال من رجال البيع الى مكتب مراقب الحسابات ـ هو بهذا الشكل محوري أكثر من أن يكون رأسي لأعلى ثم أفقي ـ ويتضح أهمية ذلك من وجهة نظر توفير الوقت والمجهود والتكلفة.

يمكن أيضاً ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية والأسواق ـ ففي شركة Eaton Corporation المنتشرة في ٢٢ دولة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية ـ وبذلك نجد أن الإتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات، وبين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.

الإتصال مثل كل الوظائف الإدارية يحتاج إلى تصميم وتخطيط، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم ـ بالإضافة الى ضرورة دراسة الجدوى الإقتصادية من الإتصال في شكل تكلفة مقارنة بالمنافع ـ وأن يتم هذا بشكل مستمر بحيث يعاد النظر في وسائل وأنظمة الإتصال كلما تطلب الأمر ذلك بحيث تستخدم الوسيلة الأكثر فاعلية وبأقل تكلفة.

الإتصال ودوره في مجال الرقابة:

بفرض أن الهدف النهائي هو تحقيق عائد مجزىء على المال المستثمر ـ فإنه يوجد تحت تصرف الإدارة خمسة أدوات ووسائل لتوجيه التصرف نحو أهدافها وهي: التخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، اعداد ووضع السياسات، الإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل. فالجوانب السابقة تمثل النواحي الساكنة للرقابة من الناحية النظرية، وهي لا يحتمل تغييرها بدرجة كبيرة طالما أن النشاط يتم حسب المخطط.

العنصر السادس للرقابة هو الإتصال وهو الجانب الديناميكي أو الحركي فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الإداء. والكشف عن

الانحرافات وان لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى انحرفت الشركة عن طريقها، أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط، حيث قد يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية، وأيضاً يشكل العنصر الجوهري في التنبؤ، واعداد الموازنات، وغيرها من الجوانب المتصلة بالتخطيط.

الاتصال كوظيفة رقابية(١) يخدم خمسة أغراض هي:

١ - توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.

٢ - توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث تتمكن من ادارة مختلف الموارد بفاعلية.

٣ - تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجات الشركة وخدماتها.

٤ - توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها والتي تساعد على التوصل الى انطباع فعلي وسليم من الشركة.

٥ - اعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط - حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية والمكتوبة في تحقيق ذلك.

---

(١) Maynard H.B., Top Management, New York, Mc-Graw - Hill Book Company, Inc., 1960, p. 438.



الفصل الرابع

القيادة Leader Ship

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه وكذلك الإتصال[1] والدافعية ـ فلو نظرنا الى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم. ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد ـ وتوزيعه للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادىء والأسس ـ حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها[2]. ويأتي بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد ـ ويشكل هذا وظيفة القيادة في التنظيم.

فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيًّا كان قطاع النشاط الذي تمارسه، وأيضاً في كل المجالات الإدارية ـ كالتخطيط، والتنظيم، والحفز، والرقابة ولكنها أكثر ضرورة وارتباطاً بجوانب الحفز والرقابة، ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة ـ وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع إختبار حقيقي.

نجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي الاّ نتيجة التعلم والاعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة. فالقادة في المنظمات الصناعية لا يولدون قادة ـ وإنما تمَّ اعدادهم وتهيئتهم لهذه الأدوار، أي أن فن القيادة يتم

---

(١) Koontz H.j O'Donnell C., op. Cit p. 517.

(٢) Kohn M., Op. Cit. p. 356.

اكتسابه فقط من خلال سنوات الممارسة والتطبيق للمبادىء لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد.

يتطلب الأمر للتعرف على القادة وتقييم مداخلهم في التفكير والتصرف كما يقومون بها - لذلك لا يجب الافتراض أو الإعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة. فالمدير الناجح هو قائد ناجح، ولكن القائد الناجح لا يشترط أن يكون مديراً ناجحاً في كل الأحوال، ولا يشترط وجود القادة في الهيراركية الإدارية فقط وإنما تتواجد أيضاً في التنظيمات غير الرسمية.

يرى Bannow[1] أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرءوسين، ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها.

مفهوم القيادة:

يلاحظ في المراحل المبكرة لأي نشاط فردي - فإن صاحب المشروع يهتم أو يعتمد في المقام الأول على إسهاماته الشخصية لتحقيق الأفضل لمنظمته، أي أن مهاراته الخاصة، ومعارفه الفنية، ومجهوداته توجه الى خدمة الشركة التي يعمل بها.

ويلاحظ أنه عند مرحلة معينة يجد أنه لا يستطيع أن يعطي إسهامات إضافية ولا يمكنه أن يحقق التقدم إعتماداً على قدراته فقط، وعند هذه النقطة يجد نفسه مديراً، أي ينبغي عليه أن يوجه ويرشد ويؤثر في جهود وقدرات الآخرين. وهذه حقيقة - فعمالقة العالم - حققوا النجاح والشهرة من خلال الإعتماد على الإسهامات الشخصية - مثل إديسون Edison، أنشتين Einstein وغيرهم، ولكننا نركز هنا على نوع آخر من العمالقة - أي الرجل غير العادي الذي ينجز الأفضل من خلال التأثير في تابعيه.

المديرون هم الأفراد الذين يمكنهم مضاعفة إسهامات وجهه الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة، فهم قادة والقيادة تتطلب مهارات خاصة.

---

(١) Bannow R.F. نقلاً عن كتاب Top Management, op. Cit. p. 364.

يـرى[1] Kohn أن القيادة هي نـوع من القدرة أو المهـارة في التـأثـير عـلى المرءوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد.

فهي فن التـأثير في المـرءوسـين لإنجـاز المهـام المحـددة لهم بكـل حمـاس وإخلاص. ومن وجهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد عـلى إنجاز مـا تـرغب القيـادة في تحقيقـه. فعنـدمـا يمـارس شخص التـأثـير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتمشى تمـاماً كـما لو كـانت أهدافه الشخصية. ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

١ - التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداؤه.

٢ - ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلـك سيحقق رغباتهم وطمـوحاتهم: ومـع ذلك نجـد أن القيادة هي سيف ذي حـدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً الاّ اذا إستطاع دفع الآخرين لإنجـاز ما يـرغبه، ولا يمكنـه أن ينجح في ذلك الاّ اذا أدرك وشعـر تابعيـه بأنـه وسيلة لإرضاء وإشبـاع طموحاتهم. وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

القائد يحدد الهدف، والذي يعني بناء أو تصميم أو تحقيق أو انجـاز شيء ما، لذلك من الضروري الشعور والإحساس بأهمية هذا الشيء أو الدافع اليه. يركز القادة نصب أعينهم دائماً على الهدف ويجب أن يشعـر من يقومـون بالتنفيـذ أن العمـل ليس للتكسب فقط والحصـول عـلى الـراتب ولكنـه سبب لـذلـك. فالمهمة الأساسية للمدير هو تشغيل التنظيم الخاص به بفاعلية - ويتمَثل ذلك في مجموعة الأفراد الذين يشرف عليهم، ويتحقق هـذا فقط اذا حقق الأفراد نتـائج تتطابق وأهداف التنظيم. وبذلك يطلع المدير قيادته على هذه النتائج المترتبة على تشجيعه وارشاداته لتابعيه حتى تم التوجه الى الأهداف.

غـالباً مـا يحدث عـدم تطابق بـين أهداف التنـظيم وأهداف الفـرد، لأن

---

(١) Kohn M. op. Cit. p. 356.

الإدارة تهتم في المقام الأول بالإنتاج، الدخل، التكاليف والنفقات، الجودة، الربحية والعائد - بينما يميل الأفراد للإهتمام بالأجور، ظروف العمل أو الإستخدام، تحقيق الذات، الاستقرار الوظيفي، وجود فرص للترقية - فعندما تتحقق أهداف الطرفين (الادارة، الأفراد) فإن المدير تزداد مقدرته كقائد، فهو يمتلك المقدرة القيادية لتحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المنظمة.

تقوم القيادة الإدارية على مدرك أو مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز الأشياء برضا للتنظيم فقط اذا ما تحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء، لذلك ينبغي على الادارة البحث عن هذه الحاجات لدى الأفراد ثم البحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها.

نظريات القيادة: Theories of Leadership

١ - نظريات السمات والخصائص Trait Theories

السمات يعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد - وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة. لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في إختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأي أسلوب آخر للإختيار - لذلك إهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم إتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة - أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة. ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوافر في المديرين كقادة ما يلي:

١ - القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، فمثلاً، أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الإداء المتوسط الى الإداء المرتفع أو غير العادي - ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.

٢ - **القدرة على الإتصال**: المهارات الإتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة. ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص[1] Stogdill من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الإتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.

٣ - **القدرة على الإقناع**: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرءوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة - فإنهم يكونون على علم بأنه متهم بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها. وقد اتضح لـ Ghiselli أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم[2] الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

٤ - **غرس الثقة في الآخرين**: يتطلع المرءوسين الى معاونة القائد، ونصيحته، وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. يجب أن يشعر المرءوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء اليه دائماً والتحدث معه - فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم - وأنه يشعر بادميتهم حتى وهم داخل الشركة.

٥ - **تفويض السلطة والثقة بالمرءوسين**: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرءوسيه والحدود أو المدى التي يمكن للمرءوسين الإضطلاع بها من مهام. فهو يؤمن باخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم - فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفو إعتقاده واحساسه نحوهم - وقد اعتقد[3] Fiedler أن القادة الناجحون

---

(١) Ralph M. Stogdill, Personnel Factors Associated with Leadership, Journal of Applied Psychalogy, vol. 25, January 1948, pp. 35 - 71.

(٢) Ghiselli E. E., Managerial Talent; American Psychologist, vol. 18, October 1963, pp. 631 - 641.

(٣) [illegible] ory of Leadership Effectiveness (New York: Mc-Grow - Hill, 1967).

لـديهم مقدرة أو مـدركاً إحسـاسياً أعـلى من غيرهم. حيث اتضـح لـه أن المشرفين الأكفاء أكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيء من أولئـك الأقل كفاءة، أي أن إمتلاك مدرك الإحساس لدى القائد - تجعله ينجح في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

- **القدرة على اتخاذ القرارات:** بعـد جمع المعلومـات والحقائق حـول الجوانب المختلفة للموقف. فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

وفقاً لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطمـوح، والـذي يمتلك الثقة في نفسـه، والذكـاء، والمقدرة عـلى الإدراك، والقـدرة عـلى البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل ينطوي على كثير من العيوب:

١ - أن نظرية السـمات لم تحدد الأهميـة النسبية أو الأوزان النسبيـة لمختلف هذه الخصائص.

٢ - تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرءوسين على نتائج القيادة.

٣ - لم تفـرق هذه النـظرية بين السمات المـطلوبـة للوصـول الى الهـدف وتلك الضرورية للحفاظ علي وضع أو مركز القيادة.

٤ - تنـظر هذه النـظرية إلى أن العـوامل البيئيـة لا تؤثر في تنميـة واستمـراريـة القيادة.

٢ - النظريات الموقفية: Situational Theories

تعني هـذه النظريـات أن كـل شيء يتـوقف عـلى المـوقف - فهي نـظريـة شرطية - حاول أصحـاب النظـرية صياغـة مدخـل للقيادة بـالتركيـز على كفـاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الـظروف، والتي تشمل العـوامل البيئيـة التي يصعب عليه التحكم فيها، والإفـتراض بأن القـائد هـو ذلك الشخص الـذي يستطيـع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة.

فالجانب الأساسي المركز عليه في نظرية الشرطية أي الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف. فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

بدأت هذه النظرية منذ عام ١٩٤٨ عندما ذكر Stogdill[1] أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها Bavelas أن التعرف على القادة يتم الى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية[2] للقادة.

من دراسات Fiedler والتي ركز فيها على فعالية القيادة - من خلال دراسة العلاقات بين الجماعات، توصل الى نموذج لفعالية القيادة - حيث تشتمل العوامل الموقفية:

أ - نفوذ المركز.
ب - نمط العمل أو المهمة.
حـ - العلاقة بين القائد والجماعة.

وتوضيح ذلك كما يلي:

١ - نفوذ المركز أو الوظيفة: Position Power

يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، يشمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التوصية بذلك وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من

---

(١) Stogdill R.M., op. cit.

(٢) Bavelas A., Communication Patterno in Task - Oriented. Groups in Lerner and Lassell H.D. The Policy Sciences (Pals Alto. Calif: Stanford University Press, 1951) pp. 193 - 202.

رؤسائه. وقد بدأ استخدام مفهوم نفوذ أو سلطة الوظيفة أو المركز منذ عام ١٩٦١ بواسطة Etzioni - حيث يرى أن النفوذ هو ناتج في جزء[1] منه من المركز داخل التنظيم والآخر من التأثير الشخصي.

٢ - نمط الوظيفة: The Task Structure

فعالية القيادة هي دالة لمدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغيره - فحسب طبيعة الأعمال - نجد أن بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، وتنفيذ هذه المهام، وتقييم الإنجاز بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية والإبتكارية حيث يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

٣ - العلاقة بين القائد وجماعة العمل:
Leader - Member Relationship

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته. - فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو إنعكاس لمدى ثقة المرءوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته. اذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة أمّا اذا حدث العكس فالإحتمال هو تناقص فاعلية القيادة.

ففي احدى الدراسات التي تمت أخيراً وشملت ٨٨ شركة - أوضح Wofford[2] خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة وهي:

١ - درجة مركزية اتخاذ القرار.
٢ - درجة تعقد التنظيم.

---

(١) نقلاً عن Kohn M. op. cit. p. 360.
(٢) Wofford J.C., Managerial Behavior, Situational Factors, and Productivity and Morale, Administrative Science Quarterly, vol. 16, March 1971 pp. 10.17.

٣ - حجم التنظيم.
٤ - هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.
٥ - المستويات التنظيمية والاتصال.

يصلح التفاعل المركب أو التزاوجي بين متغيرات الموقف وسلوك القائد، كمدخل للنظرية الشرطية أو الموقفية فهي تزودنا بالأسلوب التحليلي المناسب لتفهم القيادة كما هي موجودة بالمنظمات.

وبهذا الشكل نجد أن نظريات السمات أو الخصائص ونظريات الموقف يعطيا رؤية أفضل للقيادة عما لو استخدمت أي منهما منفردة عن الآخرين.

من خلال أسلوب المدير في القيادة والتوجيه يمكن تصور الى حد كبير إتجاهاته نحو مركزه ومرءوسيه. فالنمط القيادي ذو علاقة مباشرة بمنهجه أو فلسفته الشخصية في الإدارة ولا شك أن هذا يتأثر في جزء منه بنمط وفلسفة رؤسائه المباشرين في الإدارة.

نظرية ماجريجور McGregor's Theory X and Theory Y

يرى دوجلاس مجريجور Douglas McGregor وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددا خصائص وسمة المنظمة ويؤثرا على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الإفتراضات حول الأفراد لجانبين متقاضين أي لأوضاع متضادة، وشبهاً بالسلسلة، وأسمى الإفتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية X والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية Y.

الإفتراضات الخاصة بالنظرية X فيما يتعلق بالأفراد:

١ - يميل الفرد المتوسط الى عدم الرغبة في العمل، حيث يميل الى الكسل، ويتجنب العمل اذا استطاع ذلك.
٢ - وبسبب عدم الرغبة في العمل، لذلك يجب مراقبة وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخويف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

٣ - يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسئولية، ولديه قدر يسير من الطموح ويرغب في الإستقرار في المقام الأول.

وفقاً لدوجلاس مجريجور، فإن الجانب الأكبر من مبادىء الإدارة اليومية تعتمد على النظرية X. وهذا محل تساؤل كبير.

الإفتراضات الخاصة بالنظرية Y حول الأفراد:

١ - إستثمار المجهود العضلي والذهني لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.

٢ - أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية. فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والتزم بها.

٣ - التعهد بتنفيذ الأهداف إنما هو نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

٤ - أن الفرد المتوسط يتعلم ويتمرن في ظل الظروف العادية ليس فقط لتقبل المسئولية ولكن للبحث والسعي إليها.

٥ - القدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من التخيل، والمبادأة، والإبتكارية في حل المشاكل التنظيمية كبيرة بين الأفراد.

٦ - في ظل ظروف الحياة للمجتمعات الصناعية الحديثة، فإنه لم يتم الإستفادة الكاملة من القدرات الذهنية للفرد المتوسط.

يعتقد Mc-Gregor أن إفتراضات النظرية Y تعطي تفسيراً للسلوك البشري وتفرض على الإدارة استخدام إستراتيجية إدارية مرنة للتعامل مع الموارد البشرية. وهذا يعني أنه وفقاً لهذه النظرية كما يرى مؤيدوها أنه يجب على المديرين وضع الأسس لتحقيق التواءم بين الأهداف التنظيمية[1] وأهداف

---

(١) Mc-Gregor D., The Human Side of Enterprise (New York: McGraw - Hill, 1960).

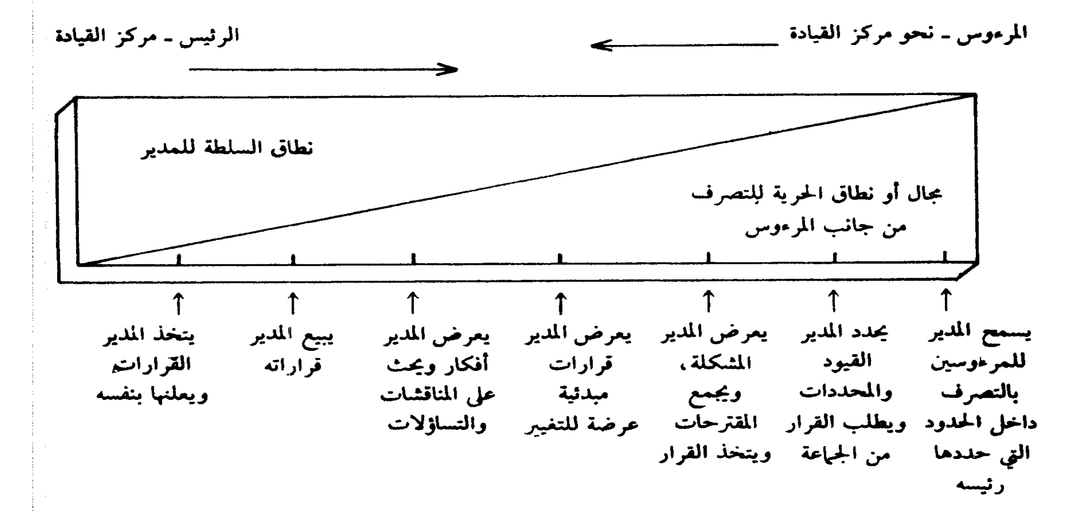
الأفـراد تدعيـماً للمصلحة المشـتركة. ويجب عليهـا أيضـاً أن تنمي السيـاسـات والأساليب أن تحقق الرضا في مجال العمل وتهيئة فرص الترقية أمام الأفراد.

فأي من الفروض السـابقة هي الصحيحـة؟ أي منها ليست كـافية، فـلا يوجد أي مدير يتبع النظرية X أو النظرية Y بالكامل، فعـلى كل الإحتـمالات، فإن اتجاه المدير نحو مرءوسيه يقع بين هذين الوضعين أو الحدين الأقصيين. وقد تكون هناك ظروف تدعو المدير الى اتخاذ وضـع أو تصرف أقرب الى النـظرية X كحـالة الـطوارىء مثـلاً. وتـوجـد ظـروف أخـرى يتصرف فيهـا المديـر وفقـاً لإفتراضات النظرية Y خاصة الظروف الطبيعية.

تؤدي النظرية X ثـمارها ويمكن استخـدامها اذا أمكن قيـاس الناتـج كميّاً وبطريقة موضوعية، كما في حالة رجل البيع المحدد له حصة يوميـة، أو العامـل عـلى المكبس الآلي. . .، أمّـا اذا كـان من الصعب قيـاس النـاتـج كـالأعـمال الإبتكارية كالتي تتم بواسطة الباحث الفني، حيث يصلح استخـدام النظريـة Y في مثل هذه الأعـمال الإبتكاريـة. ويفضـل أيضـاً استخدام النـظرية X اذا كـان العامل غير ماهر ويحتاج الى تدريب وتوجيـه، أمّا اذا كـان العامـل فنياً مـاهراً، كـالحرفي، أي الـذي يعرف الكثـير عن مهنته وكيفيـة إنجازهـا عمّا لـو قـام بهـا رئيسه، فإنه يفضل استخدام النظرية Y. وبذلك يتوقف اختيار المديـر للنظريـة التي يتعامل بها مع مرءوسيه على تقييمه لقدرات ومؤهلات تابعيه.

القيادة: كسلسلة متصلة من الحلقات A Continuum

مع وجود العديد من العوامل المحددة للإجراء الإداري الناجح، فإنه من الأفضل اعتبار العلاقة بين المديـرين والمرءوسـين غير مستقـطبة، ولكنهـا توجـد بشكل ما على طول مقيـاس القيم كما يـوضحه الشكـل رقـم ٤/١ فعند نهايـة إحـدى الحلقـات يـوجـد نـوع معـين من المـديـرين يتخـذ القـرارات ويبلغهـا للمرءوسين.



وفي الجانب الأقصى الآخر، يوجد نوع من المديرين، يسمح للمرءوسين بالمشاركة في اتخاذ عديد من القرارات وحل المشاكل، ويقع معظم المديرين من حيث الممارسات اليومية بين هذين الحدين. فهذا المفهوم المتسلسل للسلوك القيادي، كما يتصل بعملية اتخاذ القرارات والتي تم تطويرهما من خلال Tan-nenbaum and Schmidt كما هو موضح بالشكل السابق.

الأنماط والأساليب الإدارية Managerial Styles

كما سبق أن أوضحنا أن القيادة تشتمل على ما هو أكثر من مجرد علاقات بين الرئيس والمرءوس. فالإجراءات الإدارية لها تأثير على العمال وهذه بدورها تتأثر بالموارد المتاحة، والتغيرات البيئية والقوى التي تعمل فيها وما تنطوي عليه من تهديدات ومخاطر، وسياسات الشركة، وفلسفة الإدارة ولاعتبارات أخرى.

فالإلمام بهيراركية الحاجات الإنسانية كما عرضها Maslow والقوى الدافعة والصحة في بيئة العمل كما أوضحها Herzberg، ونظرية X، Y والإفتراضات التي قامت عليها هاتين النظريتين كما قدمها Mc-Gregor، مصحوبة بالنظريات الحديثة في القيادة - كل هذه تساعدنا في تفهم أساليب الإدارة التي نشاهدها في حياتنا اليومية بالمنظمات والتي يمكن تصنيفها الى:

١ - النمط الأتوقراطي	Autocratic
٢ - النمط الأبوي	Paternalistic
٣ - النمط الإنساني (التدعيمي)	Supportive
٤ - النمط الأكاديمي	Collegial
٥ - النمط الفوضوي (الحرية المطلقة)	Laissez Faire

أولاً: القيادة الأتوقراطية Autocratic

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة، ويعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأتوقراطي. فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية X وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل، واذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة. يتم وفقاً لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة، ومعايير الإداء، والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجبة الإنجاز.

وتتم الشكوى من جانب فئة العمال بسبب الضغوط الاقتصادية، ونتيجة أي تهديدات متعلقة بالأجر، النقل، العزل. ويلاحظ أن القرارات تتخذ مركزياً من جانب المدير، وهذا الحق وليد السلطة التي يتمتع بها.

نتيجة لما سبق يوصف هذا النمط أو الأسلوب الإداري بأنه أتوقراطي، استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر الى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين، وغير مهرة.

لهذا المدخل بعض المزايا، فالكثير من الافراد من حيث التربية أو النشأة أو من خلال التجربة معهم - تعودوا على الـ[illegible] [illegible]ل ما يقومون به وكيفية إنجاز ذلك، ويفضلون هذا المدخل، أي أن تقول لهم ما يقومون به وسوف يتبعون التعليمات الى النهاية. فإذا ما تركت لهم تقرير ما يقومون به وكيفية إنجاز ذلك - النتيجة هي الفشل. فمثل هذا النوع من الأساليب تلائم هذه الفئة ويتميز بالسرعة في اتخاذ القرار بما يتلاءم والموقف بدون أي منازعات أو مخاطر طالما أن السلطة مركزية. أمّا عندما يكون مركز العمل أو الوظيفة في قمة الهيكل - فإن أحد أفراد الإدارة المتوسط الكفاءة يمكنه فرض القواعد وتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً: القيادة الأبوية: Paternalistic

نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، طبقت الإدارة الأسلوب الأبوي أو الإتجاه التسامحي Benevalent Attitude في التعامل مع الأفراد واتجهت لدفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال. فمن المحتمل أن ذلك يرجع الى الإحساس بأن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة كما يتم في المدخل الأتوقراطي. وفقاً لذلك حصل العمال على كثير من المزايا لتحقيق الاستقرار والأمن وتقليل الآثار المترتبة على البطالة خاصة في عام ١٩٣٠ - وبذلك شعرت الإدارة والنقابات والحكومة بإحتياجات القوى العاملة وأعطتها الإهتمام الملائم، ويسمى بهذا المدخل بالطراز الأبوي. حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذه الفلسفة. ويقع هذا المدخل في مكان ما بين نظريتي X و Y، وربما يميل الى اتجاه النظرية X، حيث يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي ومعتقد المدير الأبوي أن السعادة والرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرز منتج وعضو نافع.

من أهم نقاط الضعف التي ينطوي عليها المدخل الأبوي - أنه يزرع

عنصر الإستياء بين الأفـراد نتيجة عـدم مشاركتهم في القـرارات، بالإضـافة الى أنهم ينظرون الى المزايا المادية كأنها جـزء من المكافـأة الشاملة التي يستحقـونها، لذلك ينبغي على الإدارة أن تبحث عن بعض الوسـائل الأخـرى لحفز العـمال. ومن المناسب وجود خدمات وحوافز تشجيعية في برنامج متكامل للأفراد، فهـذا يؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل الصراعات والمنازعات، وتحسين رضا الأفراد، ولكن هذا لا يحفز الأفراد للمساهمة في إنجاز أكـثر من الحد الأدنى أو المستوى المتوسط للأداء، وأشار علماء النفس لذلك فقالوا . الإنجـاز اليومي العادل يتلاءم مـع الأجر العـادل. ويعني هذا أن الإداء الجيـد أو غير العـادي لا يتم من خلال القيادة الأبوية.

أشـار أحـد الكتـاب في مجلة هـارفـارد Harvard Business Review، Johnson and Ouchi ـ الى أن تجاوز وتفوق مستوى الإنتاج للشركـات اليابـانية بالمقارنة بمستوى الإنتـاج للشركات الأمـريكية يرجع الى أن الإدارة في اليـابان ليست أبوية، حين أشار الكتاب أن ما يعتقدونه من أسلوب الإدارة اليابانيـة هو العنصر الحيوي في تحقيق النتائج الباهرة. حيث لاحظ الكتاب خمس خصـائص هامة في المدخل أو الأسلوب الياباني[1] في الإدارة:

١ ـ التركيز والإهتمام بتدفق المعلومات والمبادأة من أسفل لأعلى.

٢ ـ أن الإدارة العليا تعمل على توفير التسهيلات والظروف المهيئة لإتخاذ القرار وليس إملاء وفرض القرار.

٣ ـ استخدام الإدارة الوسطى كقوة دافعة لصياغة الحلول للمشاكل.

٤ ـ التركيز على الإجماع أو المشاركة الجماعية كمدخل لإتخاذ القرار

٥ ـ إعطاء إهتمام خاص للناحية الإنسانية في الفرد.

---

(١) ...son R.T. j Ouchi W.G., Made in America (Under Japaneses Management) H.B.R., ...ol 52. No. 5, Sept. - Oct. 1974. pp. 61 - 69.

نتيجة لإهتمام الإدارة اليابانية أكثر بالفرد ككل في المقام الأول، فأدى ذلك الى انخفاض معدلات التغيب، ومعدل دوران العمل، وزيادة الإنتاج كمّاً وكيفاً.

ثالثاً: القيادة التدعيمية (النمط الإنساني) Supportive

الاتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأتوقراطية والأبوية الى نظام اعطاء مزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لا يمنع من وجود بعض المنظمات الصغيرة التي تدار وفقاً للأسلوب الأتوقراطي والأبوي - ونظراً للتزايد في درجة التعقد والتشابك للمنظمات في الوقت الحاضر جعل من الصعب على المديرين الإعتماد كثيراً على الأساليب التي يتبعها الآخرون. ويقول مائير[1] Maier أن أفضل أسلوب لإحداث التغيير هو تضمين ومشاركة الأفراد في هذا التغيير[1].

يقوم أسلوب الإدارة التدعيمية أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة.. والذي اقترحه Rensis Likert حيث ذكر بخصوص ذلك[2]:

تنطوي القيادة وغيرها من العمليات التنظيمية على درجة كبيرة من المخاطر في كل التفاعلات والمواقف والإتصالات بالتنظيم، لذلك فإن كل فرد وعلى ضوء توقعاته وقيمه وتصوراته وممارساته السابقة كمدعم وإنطلاقاً من إيمانه بأهمية العنصر البشري وضرورته يؤثر هذا في نمط قيادته. فهذا القول ينطوي على شرطين أساسين هما:

١ - أنه يتوقف على إحساس الفرد وإدراكه للأشياء موضع الاعتبار.

٢ - لكي يتم التدعيم، والأخذ بهذا المدخل - أن تكون لديه خبرة سابقة ومدركات حول أسلوب المشاركات أو على الأقل الحفاظ على إحساساته

---

(١) Maier N. R., Pychology in industrial Organizations, (Boston: Houghton Mifflin, 1973), p. 601.

(٢) Likert R., New Petterns of Management (New York: Mc-Graw - Hill, 1961). p. 103.

بأهمية وقيمة العنصر البشري. ويلاحظ مدى التشابه بين أهمية العنصر البشري وضرورته ومدى التطابق مع الحاجات الخاصة بإحترام الذات وفقاً لمدخل Maslow، ويناظر هذا أيضاً مدخل Herzberg حول محفزات العمل، ونظرية Y الخاصة Mc-Gregor.

يلاحظ في ظل هذا الأسلوب الإداري، فإن اتجاهات المديرين فيما يتعلق بالأفراد تقع في منطقة ما بين النظرية X، و Y، وربما تقرب من النظرية Y. فأسلوب التدعيم أو الإدارة بالمشاركة حيث يفضل هذا النوع في الأعمال المتغيرة كالبحوث، بيع الخدمات في مجال التأمين، العمل الحرفي، عنه في حالة الأعمال الروتينية أو المتكررة، فقد اتضح لـ Lawrence and Lorch[1] أن المحاولات التي استخدمت لإدخال هذا المدخل في المراكز الروتينية أدت الى نتائج غير ايجابية تماماً. حيث يستخدم نظام المشاركة أو التدعيم في الوظائف غير الروتينية (كصندوق المقترحات، تكوين واعداد السياسات، تفويض السلطة، اللجان، وضع أهداف مشتركة) حيث تفضل الإدارة بالمشاركة.

ويتوقف نجاح نظام الإدارة بالمشاركة على القيادة والمحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة والمكافآت الاقتصادية وقد أيد ذلك[2] Sayfes حيث قال. أن المدير يمكنه انجاز أهدافه من خلال التنظيم وحفز الأفراد من ذوي المعارف الخاصة والآراء للوقوف معه في مواجهة ما يبحثون عنه من هدف بديل. ويجب على الإدارة توفير البيئة التي تشجع الأفراد على تنمية قدراتهم، لذلك فإن توجهاته نحو دعم وتشجيع الفرد ذو الرغبة في الإنجاز، ولديه الإستعداد لقبول المسئولية، وممارسة السلطة المفوضة اليه. ويمكن للمدير من خلال تفويض السلطة ـ حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة. وركزت الجهود حول البيئة والمناخ الاجتماعي وكذلك حول ادارة التغيير أكثر من الاهتمام في ادارة الوضع الحالي.

---

(١) Lawernce P.R.y Lorch J.N., Organization and Environment: Managing differentiation and integration (Hpme wood, Il: Richard E I Rwin, Inc., 1969).

(٢) Sayles L., op. Cit.

ينهج هذا الأسلوب الى إدراك أهميـة التنظيم غـير الرسمي داخـل الهيكل التنـظيمي الرسمي، ويشجـع على التفكـير الحر، حيث يـرحب هذا النمط من المديرين بآراء الآخرين، ويشجع على إبـداء الرأي، وبتحمـل المخاطـر الناتجـة عن أخطاء المرءوس كأي مخاطر ناتجة عن أي نوع من الإستثمارات داخل حـدود معينة. فهو يأخذ في اعتبـاره توقعـات المرءوسـين وتطلعـاتهم من العمل، حيث الاجراءات ما هيَ الاَّ وسائل تدعيمية لإنجاز الأهداف.

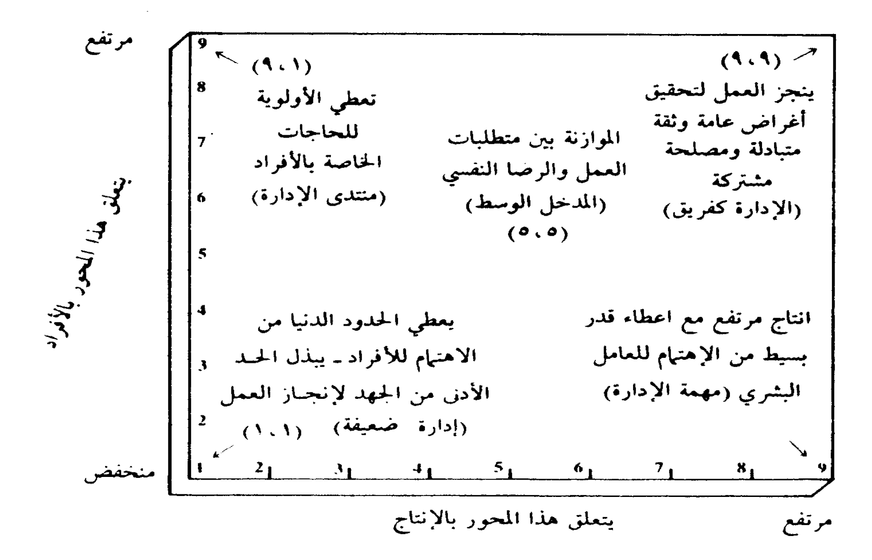
يطبق هذا المدخل (الإدارة بالمشاركة) بصفة عامة في حـالة تعـدد وحدات الإنتـاج حيث تطبق الـلامركـزية، ففي مثـل هذه الـظروف فإن المسئـولين عن وحـدات الإنتاج الفـرعية يتمعـون على نـطاق كبير بسلطة اتخـاذ القرارات. أي أنهم مسئولون عن النتائج وتتحدد هذه من خلال مراكز الربحية. ويعني هذا أن مفهوم الإدارة بالنتائج أو الأهـداف تبدو عنـدما يعـطي مديـر الوحـدة الفرعيـة سلطة كافية للإدارة ويلقي الدعم المناسب لمجهوداته من رؤسائه ومع ذلـك فإن هذا النظام يتطلب نظام رقابي ملائم حيث يتم بناء على ذلك المساءلـة. ويناظـر هذا الوضع المنطقة الخاصة بحرية التصرف للمرءوس كما هو مـوضح بـالشكل رقم ٤/٢.

ـ الإدارة المتدرجة — Managerial Grid

لتكـوين العلاقـة بين متـطلبات التـنظيم (الجـانب المختص بـالنتـائج)، ومتطلبات الأفراد (الحاجات). استخدم Blake and Mouton قضيب ذا بعدين متدرجين[1]. فالجوانب المختصة بالأفراد موضحة على المحور المتدرج الرأسي فهو في شكـل سلسلة متصلة التدرج، والتي تبـدأ من أسفل حيث يـأخذ رقم ١ إلى أعلى حيث يأخذ في القمة رقم ٩ ـ أمّا فيما يختص بالنتائج وهي المبينة على المحور الأفقي حيث يبدأ التدرج من رقم ١ في أدنى ـ والأقصى رقم ٩.

(١) Blake R.R. Barnes M.L. B. and Gireiner L., «Breakthrough in Organization Development» Harvard Business Review, vol. 42, No., 6, November - December, 1964, P. 133.

ويوضح الشكل رقم ٤/٢ هذا الشكل المتدرج البعدين



من الشكل رقم ٤/٢ يمكن استخلاص خمسة نماذج أو أساليب إدارية وهي :

أولاً : عند التدرج (١،١) حيث يعطي المدير إهتمام أقل لكل من الأفراد والإنتاج (وتعتبر الإدارة وفقاً لذلك ضعيفة).

ثانياً : عند التدرج (١،٩) حيث يركز المدير على النتائج مع أقل قدر من الإهتمام بالعنصر البشري (التركيز على العمل).

ثالثاً : عند التدرج (٩،١) يعطي المدير الأولوية من اهتماماته للأفراد ويلي ذلك الإنتاج من حيث اهتمامات المدير (التركز على الفرد).

رابعاً: عند التدرج (٥،٥) يحاول المدير الموازنة بين النتائج وإشباعات الأفراد (الحل الوسط).

خامساً: عند التدرج (٩،٩) حيث يركز المدير على تحقيق أقصى انتاج مع إعطاء أقصى قدر من الإهتمام بالأفراد (الوضع المثالي).

وفقاً لتصور بلاك وموتون Blake and Mouton فإن الأسلوب (٩،٩) للسلوك الإداري يمثل علاقة تكاملية فعالة بين التنظيم وقيم وحاجات الأفراد.

رابعاً: النمط الأكاديمي Collegial

يوجد إتجاه متزايد نحو استخدام أسلوب إداري متطور يسمى بأسلوب الزمالة Collegial Style وهو عبارة عن امتداد لأسلوب التدعيم أو المشاركة. يصلح هذا الأسلوب بصفة خاصة في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال، كالعلماء، المحامين، المهندسي، والإستشاريين حيث يرون أنفسهم من خلال الأدوار التي يقومون بها في مجال التخصص المهني، حيث يسود الجو الأكاديمي للبحث. فمن وجهة النظر الى المركز الوظيفي، فهم يفضلون درجة عالية من الاستقلال والحرية في مجال العمل. فهذه الفئة ترغب في أن يكون لها رأياً وبعض الخيارات فيما يتعلق بالمشروعات والمهام التي يقومون بها، ومجال أوسع في اختيار أسلوب حل المشاكل أي يرغبون في أن يكون زملاء أكثر من يكونوا رؤساء. المديرون الذين من هذا النوع تنطبق عليهم النظرية Y ويشعرون بأهمية الحاجات العليا للأفراد وفقاً لمدخل Maslow، ويدركون أهمية المحفزات وفقاً Herzberg من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج من خلال الجماعة أكثر من الاعتبارات البيئة الأخرى. فهم أعضاء في جماعة العمل، أي زملاء للآخرين.

خامساً: الأسلوب الفوضوي (اعطاء الحرية الكاملة):

Laissez Faire (Free Rein)

وفقاً لهذا الأسلوب يعطي للمرءوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك. ويتوافق هذا الأسلوب تماماً مع الفروض الخاصة بالنظرية Y بخصوص الأفراد.

ويندر عملياً استخدام هذا الأسلوب. ويصور الشكل التالي العلاقة بين الأربعة أساليب أو الأنماط للإدارة السابق عرضها ونظريات الدافعية كما في الشكل ٣/٤.

أسلوب الإدارة	ماسلو Maslow	هيرزبرج Herizberg	McGregor
زملاء Collegial	تحقيق الذات	محفزات	نظرية Y
المشاركة والتدعيم Supportive	الاحترام والتقدير	محفزات	
الأبوي Paternalistic	الاستقرار والحب	المحافظة على الحياة	
أتوقراطي Autocratic	الحاجات الدنيا بيولوجية	المحافظة على الحياة	نظرية X

يصدر الشكل ٣/٤ العلاقة بين أنظمة الإدارة ونظريات الدافعية.

يلاحظ وجود علاقة وثيقة بين الأسلوب والنمط الإداري ومستويات الحاجة حسب نموذج ماسلو، والمحافظة على الحياة Hygienc كما ذكره

Herzberg. فكلما صعد الفرد في سلم الحاجة. تغير الأسلوب الإداري فمثلاً تحقيق الذات، واستخدام المحفزات، والفروض الخاصة بالنظرية Y، فنجد أن هناك تطابق بين فلسفة الإدارة ونمط الإدارة كما يمكن أن تطلق عليه صفة التلازم أو الزمالة بينهما.

يختلف اسلوب المدير في الإدارة من وقت لآخر وفقاً لطبيعة الموقف، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأتوقراطي أو المشاركة فقد يكون أتوقراطي في بعض الأحيان ويتبع اسلوب التدعيم والمشاركة في أحيان أخرى، وقد يكون في بعض الأحيان أبويا أو أخ كبر في تعامله وهذا يعني أن الظروف قد تملي أسلوباً ادارياً قد يكون ملائماً مع الموقف.

استخدم هاوس House نظرية المسار - الهدف كمدخل لفهم لماذا تكون الأساليب القيادية المختلفة فعالة[1] في مختلف المواقف. اذا كان العمل مركباً فإن المدخل أو السلوك القيادي الموجه له تأثير سلبي على الأفراد، اذا كان العمل أقل نمطية، أكثر غموضاً، فإن المدخل التوجيهي يوضح العلاقة بين الأنشطة الفردية وأهداف العمل، ويكون في هذه الحالة ايجابياً من وجهة نظر الرضا والأداء الفردي.

يرى هاوس أن دور القائد في مجال الدافعية يدور حول زيادة الأجر للمرءوسين في حالة تحقق الهدف، وأن يكون المسار لتحقيق ذلك ممكناً.

قد يتم تكييف القيادة حسب نوع ودرجة السلطة التي تمارس في مختلف الأساليب الإدارية - فالنمط الأتوقراطي Autocratic (Directive)، والمشاركة Participative (Democratic)، والنمط الفوضوي Free Rain (Laissezfaire)، فهذه الأنماط تصاحب بعض المتغيرات مثل درجة تقلب وتغير العمل، المستوى الفني للعمليات، مستوى التدريب والإعداد الفني للأفراد، مستوى المهارات، والوقت المتاح لاتخاذ القرار.

---

(١) House R.I., «A Path - Goal Theory of Leader Effectivencies. Administrative Science. Quarterly, vol. 16, No. 3, September 1971.

إدارة الأفراد

الجزء الثالث

الأمن والسلامة في بيئة العمل



الفصل الأول: أهمية الأمن الصناعي.

الفصل الثاني: حوادث العمل وأثرها على الكفاية الانتاجية.

الفصل الثالث: الحوادث في الصناعة وأثرها على تكاليف الانتاج.

الفصل الرابع: أسباب الحوادث في الصناعة.

الفصل الخامس: الوقاية من الحوادث.

الفصل السادس: تقارير وسجلات الحادث.

الفصل السابع: الوقاية من الحوادث في مصر ولبنان

الفصل الأول

أهمية الأمن الصناعي



تسعى الدول النامية التى أخذت بأسلوب التخطيط الى رفع الكفاية الانتاجية للعناصر المشتركة فى الانتاج أى للعناصر المادية والبشرية ، ولكن تواجه هذه الدول بعض المشاكل يتميز منها نوعن رئيسيان .

اولهما : مشكلة توفير العمالة بالاعداد المطلوبة وبمستويات معينة من المهارة لانجاز برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

وثانيهما : مشكلة توفير الجو الصحى والمأمون حتى تتمكن القوى العاملة من تأدية المهام المطلوبة والمحددة .

لذلك يجب على هذه الدول أن تعمل على تدريب وتأهيل العاملين حسب متطلبات خطة التنمية ، وذلك بانشاء مراكز التدريب بالمناطق الصناعية ، ووضع الشروط والمواصفات الواجب توافرها فى بيئة العمل ، على أن تعتبر الادارة هذه الشروط حدا ادنى لما يجب توافره فى بيئة العمل . ومن المهام الاساسية للادارة الرشيدة ، وضع خطط اختيار وتدريب العمال على الاسلوب المأمون للاداء ، لما لذلك من أثر فى رفع كفايتهم الانتاجية .

وتعتبر الحوادث الصناعية أحد المشاكل التى تواجه الادارة ، والتى تعتبر فى ذات الوقت أحد المعوقات التى تحول دون تحقيق الاهداف الانتاجية الموضوعة .

ويقصد بالحادث فى هذه الحالة ذلك الناتج من مركز العمل

مباشر بسبب خلل في الآلات او الأجهزة أو عوامل انسانية غير مأمونة. وقد اثبتت الدراسات أن العوامل الانسانية غير المأمونة تتسبب فيما يتراوح بين ٨٠ ٪، ٩٠ ٪ من الحوادث الصناعية، بينما تسبب الظروف البيئية غير المأمونة فيما يتراوح بين ١٠ ٪، ٣٠ ٪ من حوادث العمل.

وقد دلت الدراسات أن العوامل الانسانية غير المأمونة كالطيش والتهور والاندفاع أي العوامل الانفعالية تتسبب في ثلث الحوادث التي تقع، وقد تبين ايضاً انه إذا كانت الحالة الانفعالية للفرد ملائمة، تنخفض الحوادث ويزداد الانتاج، وأن نسبة الزيادة في الانتاج تفوق نسبة الانخفاض في معدل الحوادث.

وإذا كانت الادارة تسعى حقاً إلى رفع الكفاية الانتاجية أي رفع قدرة الفرد على الانتاج في وحدة الزمن. فعليها أن تهيء الظروف الملائمة التي تساعده على الانتاج، وحيث أن الحوادث تؤثر على مقدرة الأفراد على الانتاج في وحدة الزمن، بما تسببه من ضياع جزء من وقت العمل، فانه من الواجب العمل على منع تكرار حدوثها.

وعلاوة على ضياع الوقت فان الحوادث من العوامل المتسببة في رفع تكاليف الانتاج بمقدار التكاليف المباشرة والممثلة في التعويضات والمصاريف الطبية والتكاليف غير المباشرة، وقد دلت بعض الدراسات أن التكاليف غير المباشرة تبلغ أربعة اضعاف التكاليف المباشرة، وبذلك يتضح مدى ما تسببه الحوادث الصناعية في زيادة تكاليف الانتاج بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

ويستدل على مدى فداحة هذه التكاليف ، أن تكاليف الحوادث فى مصر تبلغ ٢٥ مليونا من الجنيهات سنويا محسوبة بهذه الطريقة، هذا غير التكاليف الدائمة التى تتحملها الدولة فى صورة اعانات ومعاشات لمن أصابهم الضرر بسبب الحوادث (١) .

ومن ناحية أخرى بلغ(١) عدد الحوادث وأمراض المهنة بالقطاع الخاص بالولايات المتحدة الامريكية ٥,١٦٤,٠٠٠ في عام ١٩٧٦، وقدرت الحوادث المضيعة للوقت بـ ٢,٠٠٠,٠٠٠ وعدد الوفيات بسبب الحوادث ٤٥٠ فرد بالمقارنة بعدد العاملين بهذا القطاع والبالغ ٦٥ مليون فرد في تلك السنة، أي انه من بين كل ١٢ شخص تقريباً سيتعرض فرد لحادث أم لأمراض المهنة.

وقد أشار مجلس الأمن القومي أن إجمالي التكاليف التي ترتبت على الحوادث وأمراض المهنة فى عام ١٩٧١ بما يقرب من ٩,٣ بليون دولار .

لذا فالوقاية من الحوادث ضرورة تستوجبها اعتبارات انسانية ومالية ، وتشمل الاعتبارات الانسانية حماية العنصر البشرى فى الصناعة من أخطار العمل وعلاج وتأهيل المصابين ، وضرورة اجتماعية تستوجب اعانة أسرة العامل المصاب والمحافظة على الايدى العاملة الماهرة .

---

(١) جرجس ، ملاك – الكفاية الانتاجية – العدد الثالث يوليو ١٩٦٧ صفحة ٥١ .

ويتمثل الهدف المالى للوقـــاية فى تخفيض تكاليف التشـــغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث • ويعتبر هذا الهدف الدافع لكثير من الشركات للاهتمام بالوقاية من الحوادث •

وبالاضافة الى ذلك ، توجد أهداف غير منظورة تحققها الوقاية من الحوادث ، وبالرغم من عدم امكانية قياسها ماديا ، الا أن لها أثر على أرباح المشروع وسمعته وكمية الانتاج وجودته وحجم المبيعات وتتمثل فى رفع معنويات العاملين ، وقد أثبتت الدراسات أن تحسين ظروف وأحوال العمل أدت الى تحقيق درجة معينـــة من رضاء العامل عن عمله وزيادة تكيفه وبالتالي رفع معنويـاته وكفـايته الانتاجية.

ويتضح مما سبق وجود علاقة بين ظروف العمل والكفايـة الانتاجية للفرد ، وأيضا بالحوادث ، وتفيد هذه العلاقة فى الاهتمام بالجوانب الآتية:

اولاً:

تحســين ظروف العمل وجعلها أكثر أمانا ، بحيث يؤدى العامل العمل المطلوب منه بدون خوف من الالات والاجهزة التى يستخدمها وعلى أن تكون مستويات الاضاءة مناسبة بحيث تمكنه من التميز بين الاشياء بدقة وأداء عمله بكفاية ، وأن تكون درجـــة الحرارة ملائمة بحيث تزيد من حيويته ونشاطه •

ثانياً:

حسن اختيار العمال ووضعهم فى الاعمال حيث لا يكونوا فيها خطرا على انفســـهم أو غيرهم ، ويمكن أن يســـاهم علم النفس الصناعى فى هذا المجال ، وخاصة أثبتت الدراسات وجود علاقة بين

انخفاض مستوى الذكاء للعامل وقدراته الحسية والحركية والإستهداف للحوداث، وعلى أن يسبق عملية التعيين، التدريب على عادات وأساليب العمل المأمونة.

وللاشراف دور كبير فى تخفيض حوادث العمل ، فالمشرف أو الملاحظ فى مركز يمكنه من مراقبة تصرفات الافراد ، والتدخل فى الوقت المناسب كلما بدى له فعل أو تصرف غير آمن . ولا يمكن ت ور نجاح برامج الوقاية بدون معاونة المشرف لذلك يجب توعيته بأهمية الوقاية كمدخل لتحقيق الأهداف المحددة. وخاصة أن عليه أن يوفق بين مسألتين متعارضتين هما:

أولا : الوصول بالانتاج الى أقصى حد .

ثانيا : توفير الظروف المأمونة فى مكان العمل .

لذلك يجب أن يؤمن المشرف أن الوقاية من الحوادث هى الاسلوب الذى يمكنه من تحقيق أهدافه ، لذا يتعين عليه أن يبلغ عن أى ظروف غير مأمونة قد يجدها ، وتحويل أو تغيير التصرفات غير المأمونة الى أفعال وعادات سليمة .

إنَّ مشكلة الوقاية من الحوادث ليست مسئولية فرد معين بذاته ، وانما هى مسئولية جماعية — الادارة والعمال والنقابة — وقد ثبت من التطبيق العملى لنظام اللجان المشتركة الاثر الكبير فى تخفيض معدلات الحوادث ، ويرجع ذلك لاسباب عدة نذكر منها :

١ — أن الافراد فى المستويات الدنيا أقدر على معرفة ظروف العمـــل .

٢ ــ الناحية النفسية فى اتخاذ القرار ، فاشراك العاملين فى تخطيط برامج الوقاية دافع لهم لانجاحها ، يبدو مما سبق أهمية الامن والسلامة فى بيئة العمل كوسيلة للحفاظ على العنصر البشرى وزيادة انتاجيته •

الفصل الثاني

حوادث العمل وأثرها على الكفاية الانتاجية



إن لظروف العمل الداخلية ، ومدى توافر التسهيلات والخدمات داخل مكان العمل اثر كبير على النواحى السيكولوجية للعاملين ، وعلى حجم الانتاج وجـودته ، فهى تؤثر على النواحى البدنيـة والسيكولوجية للعمال •

ومن المتعارف عليه ان « العمل المرضى » حافز لرفع الانتاجية، ولكن هذا لا يعنى قيام الادارة باحداث أى تغيير بسهولة للحفاظ على مستوى عال من الانتاج ، لان الانسان بطبيعته يقاوم التغيير المفاجىء • ومفتاح حل هذه المشكلة يكمن فى القيـام بالدراسات والبحوث لحل مشـاكل العمـال، وايضاً يتـوقف على مـدى قبول مكـاتب الاتحادات المحلية لدراسة الـزمن والحركـة، لتحديـد المهام التي يتـولى العامل القيام بها، ونـوع الآلات والأجهزة التي يستخـدمها، وزمن اداء هذا العمل، وايضاً القيام بتدريب وتأهيل العمال وتـوزيعهم ـ كل حسب قدرته ـ ويحدث عكس ما سبق إذا ما كان العمل غير مـرضي فسيعارض العمـال واتحادتهم اي تصرف تقـوم به الادارة لأحـداث التغيير لـزيـادة الانتاج(*).

ولا يقتصر ما سبق على ما يتصل بالبيئة المادية للعمل او ما يتصـل بوسـائل الـراحة، وإنمـا ايضاً بـالعلاقـات الانسـانيـة. فتشـير ظروف العمل ومدى التسهيلات المتاحة ، حقيقة الدور الذى تقوم

(*) Studies and Reports: New series No. 38 - international la-
Cabour office-Geneva (1954) p. 158.

به الادارة لاشباع مطالب العمال واهتمامها بحل مشاكلهم ، ومدى رغبتها فى اقامة علاقات انسانية طيبة •

وتختص الادارة فيما يتعلق بظروف العمل بالآتي: أولاً: التأكد من تنفيذ الشروط والاتفاقات الواجب توافرها في مكان العمل، وتطبيق التشريعات والقوانين واللوائح المتعلقة بذلك، مع مراعاة أن ذلك يمثل الحد الأدنى لما يجب توافره في مكان العمل.

وتختص ثانياً: بالعمل على تهيئة الظروف الاكثر ملاءمة والتي تساعد العاملين على العمل دون أجهاد او ملل والتى تعمل فى نفس الوقت على الحفاظ على صحة وسلامة العاملين فى مكان العمل •

ومعظم الدول وبصفة خاصة الدول النامية لازالت تشعر أن الاشتراطات القانونية أما غير كافية لتهيئة البيئة الصالحة للعمل ، أو ان هناك قصورا فى تطبيق هذه الاشتراطات ، وأن اى جهد يبذل لتوسيع نطاق هذه الاشتراطات — أو فى التطبيق السليم لها — يواجه الكثير من الصعاب ، وذلك بسبب عدم وجود رقابة واشراف فعال على الخدمات داخل المصنع ، وقد يرجع هذا اما لنقص فى الاموال او فى الافراد ذوى المستوى العالى من التدريب أو لكليهما معا ، ويمكن ان تعاون وتساعد المساعدات الفنية التى تقدمها الدول المتقدمة فى حل هذه المشكلة •

وتتصل ظروف العمل المادية ، بمدى نظافة مكان العمل ، ودرجة الحرارة ، الاضاءة ، التهوية ، تفادى الضوضاء الزائد ، أو تجنب وجود ضوضاء بقدر الامكان ، او الحد منه بوسائل فنية ، وايضا مدى كفاية المساحات التى تشغلها الالات والمعدات وتوافر غرف لاستبدال الملابس ، والاماكن الخاصة بالاغتسال ، ولذلك نجد أن

لظـروف العمل المـادية عـلاقة بمـدى رضاء العـامل عن عملـه، وكذلـك بالانتاجيه • واذا ما وجد العامل ان هذه الظروف غير ملائمة في البدايه فانه لا يستطيع العمل او بمعنى آخر قد لا يستطيع التكيف حسب هذه الظروف • وقد دلت التجارب ان معدل دوران العمل يرتفع بشكل واضح بين العمال ذوى مدة الخدمة الاقل فى الاقسام حيث ظروف العمل غير ملائمة (١) •

يقضـي العمال ما يقرب من نصف ساعات الصباح فى العمل بالمصنع ، لذلك يجب تهيئة الظروف الملائمة ، وبمقارنه ظـروف العمل بمصنع فى الماضى (القرن التاسع عشر) بمصنع حديث ، لوجدنا فرقا كبيراً ، ففى الاول حيث عـدم الاهتمام بنظافـه مكان العمل وظلام ، ودخان ، أما المصنع الحديث ، حيث الاضاءة الجيدة ، والتهوية ، واستخدام الالوان الجذابة والمريحة ، والاشجار والازهار والحدائق داخل الشركة ، وعلى الرغم من ذلك فلم يصبح بعد المصنع النموذجى ، ولكنه كدليل على السعى الى الوصول الى هذا المستوى • وتثبت الكثير من الدراسات ان ظروف العمـل المناسبة ، تؤدى الى الرضى عن العمل وأيضا الى زيادة الانتاجيه عما اذا كانت هذه الظروف غير مناسبة (٢) •

اما التسهيلات الاخرى ، فهى تتصل بتوفير حجرات للراحه ، مقصف ، الخدمات الطبية ، برامج تغذية ، انشطة تثقيفية ، برامج

---

(١) Ibid. p. 159.

(٢) University of Natal, department of economies, The African Factory worker capetown oxford University Press. 1950 p. 176.

ترفيهية ، والاسكان ، وأى مزايا اخرى تساهم فى رفع مستوى معيشة العمال وتعود عليهم بالنفع •

هذه النواحى تساعد فى تكوين فريق او جماعة متعاونة ، وبالتالى قوة عاملة منتجة • ولكن ليس من الضرورى توافر كل هذه التسهيلات فى كل المشروعات بلا استثناء ، فقد يعتمد الكثير على التسهيلات والخدمات التى يقدمها المجمتع •

ومن الضرورى انشاء مقصف canteens بالمصانع وبصفة خاصة فى الدول ذات مستوى المعيشة المنخفض ، لتقديم وجبات غذائية باجر رمزى للعمال ، لان سوء التغذية فى هذه الدول قد يؤدى الى انخفاض انتاجية العمل، (ويؤيد ذلك الدراسة التي تمت سنة ١٩٤٧ بين عمال ذكور في مصنع African rubber Factory حيث إتضح أن لسوء التغذية اثر على كفاية العمال الانتاجية داخل المصانع.

وتتصل المشاكل السابقة بالمسائل الفنية والاقتصاديه والماليه والادارية ، حيث تواجة مشاكل فنية فى تطبيق الاشتراطات والقواعد الواجب توافرها فى مكان العمل ، ويمكن الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة فى حل هذه المسائل •

ولا نستطيع اغفال اهمية النواحى السيكولوجية على الانتاجية، وعلى الرغم من وجود اختلاف فى تحديد هذه العلاقة ، الا أن هناك رأى بأن الانتاجية تعتمد على حجم رأس المال المستخدم والاساليب الفنية ، ويفترض هذا الرأى مجاراة أى تطورات فنية تحدث ، ولكن من الصعب ذلك فى كل الدول •

ففى الكثير من المجتمعات البشرية بقيت طرق واساليب الاداء كما هى دون تغيير لقرون وأى تغيير محرم قانونا أى بسبب

معتقدات وأصبحت عادات تطبق ، ولذلك يتعين تغيير هذه المعتقدات أو العادات كمدخل لقبول التطـور التكنولوجى والضرورى لأى تقدم (١) ٠

ويمكن للمشروعات الفردية عمل الكثير نحو تهيئة البيئة والمناخ النفسى الملائم حتى ولو لم تكن ظروف الاقليم تسمح بذلك ، أو كان الرأى يخالف ذلك ٠ وعموما فأى جهود تبذل تكون ذات فعاليه وبصفة عامة اذا كان الاعتقاد السائد ، يرى بضرورة الاصـــلاح والتغيير ، وكانت الادارة ــ والعمال يهتمون بحجم الانتاج ومستوى جودته والدقة فى المصنعية ٠

وقد دلت احدى الدراسات على ان العامل الاول والذى أدى الى رفع الانتاجية فى الولايات المتحدة الامريكية ، يرجع الى اهميه العمل بالنسبة للعمال اى وجهة نظرهم تجاه العمل ، حيث يرسخ فى ذهن كل من الادارة والعمال ان الكفاية المرتفعة والانتاج يعود عليهم بالنفع ٠

ومشكلة رفع الانتاجية تتمثل فى كيفية الاستخدام الاقتصادى للمـوارد بصفة عـامة، استخـدامها لانتـاج اكبر كميـة من الثروة وبـأقل تكلفـة ممكنة ـ وتعنى الانتـاجية[٢]. المـرتفعة امكـان زيادة مـا هو منتـج باستخدام نفس الموارد اى بنفس التكلفة وتتمثل فى ارض ومواد

---

(١) National Association of manufacturers: Pradusturty Gauge of Performance Policy division series, No., York, 1952 p. 6.

(٢) يونس ، عبد الغفور ، التنظيم الصناعى وادارة الانتاج ــ الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٦ صفحة ١٢١ ٠

وآلات وزمن أو عمال ، أو بطريقة اخرى انتاج نفس الكمية بتكلفة اقل فى شكل الارض والمواد وزمن الالة او العمل المستخدم •

ويقال ان الانتاجية المرتفعة تحقق فرص رفع المستوى العـام للمعيشة حيث تمكن (١) •

(أ) انتاج كميات اكبر من البضائع الانتاجية والاستهلاكيـة بتكلفة أقل وباسعار منخفضة •

(ب) زيادة الدخل الحقيقى للمؤسسة •

(ج) تحسين ظروف العمل والمعيشة ، ويشـمل هذا تخفيض ساعات العمل •

(د) وبصفة عامة تدعيم وتقوية الاساس الاقتصادى للمجتمع البشرى •

ولضمان ان الانتاجية المرتفعة تؤدى فى حقيقة الامر الى رفع مستوى المعيشة فيجب •

١ ــ ضمان ان الفوائد الناشئة عن رفع الانتاجية يتم توزيعها توزيعا عادلا بين العمل ورأس المال والمستهلكين •

٢ ــ ضمان ان الطلب على السلع والخدمات يكفى لامتصاص هذه الزيادة ، واتخاذ الاجـراءات والتدابير حتى لا يترتب على

---

(١) Higher Productivity in manufacturing industries, International labor office - Geveva: 1954 p. 176.

الانتاجية المرتفعة حدوث بطالة . أما الدول التى فيها فرص العمل محدودة نظرا لندرة رأس المال ، فيجب ضمان معدل عائد مناسب على رأس المال للتشجيع على استثمار الاموال الاجنبية فى المشروعات الخاصة بهذه الدول، وبالتالي خلق فرص عمل جديدة.

وهذه النواحى تستوجبها كل من العدالة الاجتماعية والرفاهية الاقتصادية ، لان الفشل فى توزيع الفوائد الناتجة عن الانتاجية المرتفعة والمحافظة على الطلب والتوظيف. يعني ان ظروف استمرار الانتاجية المرتفعة غير موجودة.

والانتاجية هى النسبة بين الناتج أى السلع والخدمات والداخل أى الموارد المستخدمة ، وينسب الناتج الى عوامل مختلفة ، فقد ينسب الى العمل أو رأس المال المستخدم أو المواد الخام . ولكن الأكثر شيوعاً وتستخدم كمقام البيانات الخاصة بالقوة العاملة. (ساعات العمل ، أيام العمل ، سنة أو أكثر) ولكن هذه الطريقة تتعرض للنقد لان أى تغيرات فى الانتاجية والتى يمكن معرفتها باحتساب هذه النسبة ومقارنتها بالنسب السابقة ، هى بسبب التغيرات التى طرأت على الاجهزة والمعدات ، وتنظيم المصنع ، والمواد الخام ، أى تغيرات تحدث فى كمية ونوع العمل ، ويستدعى هذا دراسة هذه التغيرات للتوصل الى السبب فى حدوثها وما لها من اثر على التكلفة .

ومن وجهة النظر الخاصة برفع الانتاجية بالاستخدام الاقتصادى للموارد ، أى استخدامها لانتاج الكثير من السلع والخدمات كلما أمكن ذلك وباقل تكلفة . ويشمل الناتج كل السلع والخدمات التى تشبع الحاجات والرغبات المختلفة . ولا يقتصر ذلك على المنتجات الزراعية والصناعية وانما يمتد الى خدمات

الاطباء والمعلمين والعاملين بالورش والمكاتب ومشروعات النقل والخدمات الاخرى .

وتشمل المدخلات كل الجهود والتضحيات لكل المشتركين فى الانتاج ، ولكن من الصعب قياس هذه الجهود والتضحيات ، بسبب انها متنوعة وغير متجانسة لذلك من الصعب جمعها (١) .

ويمكن التوصل الى مفهوم الانتاجية فى شكل نسبة وذلك بنسبة الناتج الى العمل ورأس المال والارض .

وعلى الرغم من ان انتاجية الارض والاجهزة الرأسمالية ذات اهمية كبيرة فان انتاجية العمل حظيت بنصيب كبير فى الوقت الحاضر لدرجة أنه يفترض اذا ذكرت كلمة الانتاجية بدون تمييز فيفهم أن المقصود انتاجية العمل (٢) .

وتدل انتاجية العمل فى الاقتصاد القومى ككل بالنسبة بين الناتج الكلى الاجمالى وعنصر العمل المستخدم . اما انتاجية العمل على مستوى الصناعة او المشروع فعبارة عن نسب الناتج للصناعة او المشروع للعمل المستخدم . ولا يمكن القول بأن انتاجية العمل تقتصر على الجهود المبذولة ، وانما يتحتم الاستخدام الاقتصادى لخدمات العمل ، ويعبر عن ذلك :

---

(١) Ibid. p. 7.

(٢) Organization for European economic co-operation, Terminology of productivity (Paris, 1950), p. 4.

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{ناتج الثروة (المخرجات)}}{\text{عنصر العمل}}$$

ويهمنا زيادة البسط أى ناتج الثروة ، لان هذا يدل على رفع الانتاجية ، ولذلك يساهم كل من اصحاب الاعمال والعمال والحكومات فى زيادة الناتج • ولذلك يستخدم مدلول انتاجية العمل للدلالة على ما يبذل من جهد لزيادة الناتج • ومما لا شك فيه أن هذا أكثر أهمية مما يفعله اصحاب المشروعات او الحكومات •• وهذه النسبة كمقياس للانتاجية اسهل من اعتبار المقام الموارد المستخدمة •

وتفيد احتساب الانتاجية على اساس الجهد المبذول معبرا عنه فى شكل ساعات عمل ، أيام عمل ، اسابيع عمل ، سنوات عمل ، والتعبير عنه فى شكل وحدات زمنية ، حتى يمكن التعرف الى اى مدى يمكن زيادة متوسط الاجر فى الساعة او الاسبوع دون أن يؤدى ذلك الى تضخم فى التكاليف •

وعلى الرغم من ان انتاجية العمل — فى حالة امكانية التعبير عنه بوحدات متجانسة — ذات اهمية بالنسبة للاقتصاد القومى ، ولكنها تؤدي الى نتائج خاطئة اذا ما اعتبرت مقام الناتج بالنسبة للمؤسسة او المشروع او قطاع من القطاعات الاقتصادية لانه ينبغى لزيادة انتاجية العمل فى مؤسسة ما ، شراء اجزاء مصنعة او مواد تحت التشغيل بدلا من المواد الخام أو بتركيب اجهزة راسماليه ، وفى هذه الحالة نجد أن عمال المؤسسة لم يقوموا بالانتاج بالكامل وانما ساهم فيه آخرون • ويمكن التغلب على هذه المشكلة ، وذلك بقسمة الناتج الصافى للمؤسسة او الصناعة بدلا من الناتج الاجمالى على العمل المستخدم • اى القيمة المضافة (بسعر ثابت) الى

المواد والاجزاء نصف المصنوعة والمشتراه من مكان آخر ، مع الاخذ في الحسبان استهلاكات الاجهزة الرأسمالية .

وقد تظهر مشكلة ناتجة عن الاهتمام بعنصر العمل واهمال العناصر الاخرى ، وبالتالى عدم الاستخدام الاقتصادى لها : ويتفاوت أهمية عنصر العمل من دولة لاخرى ، ومن صناعة لاخرى ، ففى الصناعات حيث تكلفة العمل منخفضة مقارنة بتكلفة المواد ورأس المال ، فينبغى فى هذه الحالة الاستخدام الاقتصادى للمواد وايضا التشغيل الاقتصادى للالات . ففى الدول النامية ، حيث تواجه ندرة فى رأس المال والارض ووفرة العمل ، فلذلك يجب العمل على زيادة الناتج لكل آلة أو لكل وحدة من الارض من زيادة الناتج لكل عامل .

وعلى الرغم من وجود مقاييس مختلفة للانتاجية الا أنه اقتصر هنا على عنصر العمل كمقام للنسبة لاحتساب الانتاجية، وذلك للتوصل الى اى مدى تؤثر الحوادث باعتبارها مضيعة للوقت فى الكفاية الانتاجية . وحيث يتأثر ما يساهم به العامل للتنظيم الذى ينتمى اليه فى شكل انتاج معين بالظروف التى فى ظلها يقوم بتنفيذ هذا العمل ، فقد تعمل بعض الظروف الى حفزة وزيادة إنتاجيته، بينما تؤدي ظروف اخرى إلى تخفيض هذا الانتاج.

ووجد انه فى كثير من الحالات كلما زادت السرعة فى أداء العمل (1) كلما انخفض مستوى الجودة . وعلى الرغم من وجود

(1) Ghiselli, E. E. & Brown C. W.. Personnel and industrial Poychology 2ed., New York : McGraw-Hill Book company, INC., 1955 p. 271.

اختلاف فى كمية الناتج بالنسبة لكل عامل وفى ظروف العمل ، الا انه توجد اختلافات اخرى متصلة بجودة الناتج ومستواه .

ولكنه لاينظر الى جودة الانتاج حين قياس الانتاجية ، لانه يفترض ان الناتج مرضى من حيث جودته ، لانه غالبا ما يتم التفتيش عليه فى مراحله النهائية . ولكن انماط الجودة والتى يعتقد بأنها مرضية ، تختلف من مشروع لاخر ، وحتى داخل المشروع من وقت لاخر واكثر من ذلك فان العمل ف مراحل الانتاج قبل النهائي يخضع للتفتيش بناء على انماط عرفية . والانحرافات عن هذه الانماط تدل على الفروق فى المهارة بين العمال .

ويرجع التغير فى ناتج ساعة العمل الى التأثير المشترك لثلاثة عناصر (١) .

١ — الزيادة فى الكفاية .

٢ — الزيادة فى الاستثمارات الرأسمالية .

٣ — إنفاق اموال على التعليم والتدريب وتحسين ظروف العمل ويعتبر هذا نوعاً من الإستثمارات.

يوجد مقياس آخر متعلق بالوقت الضائع كمقياس للانتاجية

فالاجراء المتبع لمعرفة أثر ظروف العمل باعتبار أن لها علاقة

---

(١) An essay under the title : Productivity : its meaning and trends, by Solomon Fabricant, October 1962, p. 357.

بـالحوادث وبـالناتـج، هو مقـارنة التغـيرات في معدل النـاتـج بـالنسبـة لوحدة الزمن ، بالتغيرات التى تحدث فى ظروف العمل • ولحساب هذه المتوسطات او المعدلات يقسم الناتج الكلى فى الفترة المعينة على عدد ساعات أو أيام العمل ، ويفيد هذا الاجراء فى معرفـة أثر السرعة فى أداء العمل على الناتج فى ظل هذه الظروف ، ولكن بعض هذه الظروف لها علاقة بالوقت الضائع ، وعلى الرغم من أن ساعات العمـل لم يحدث فيهـا أي تغير (الأيـام)، ولكننا نجـد انخفاض الناتج الكلى • فاذا كان مكان العمل وظروفه مناسبة كما لو استخدمت أجهزة التكييف مع توفير وسائل الراحة داخل مكان العمل ، فان هذا يمكننا من اداء العمل بمعدل اسرع اما اذا وجد العامل ان مكان العمل غير مناسب فقد يدفعه ذلك الى الهروب من هذا الجو ، وتغيبـه عن العمـل ليـوم أو اكثـر، وبـالتـالي سيؤثـر ذلـك عـلى حجم الناتج • واستمرار وجود مثل هذه الظروف (رطوبة وبرودة) سيؤثر على حيوية ونشاط الفرد وبالتالى اصـابته بامراض • واستمرار وجود هذه الظروف سيؤدى الى خسارة اقتصادية يتحملها العامل وصاحب العمل ، وكذلك المجتمع •

ويمكن ارجاع الوقت الضائع الى عديد من الاسباب منها :

١ ــ المرض كأحد هذه الاسباب •

٢ ــ القيام بعمل شاق لفترة طويلة من الزمن •

٣ ــ تدهور الروح المعنوية للعامل او انعدام الدافع للعمل •

٤ ــ سوء التنظيم الداخلى لمكان العمل مما يترتب عليه وقوع حوادث •

وهذه الاسباب وما يماثلها تؤدى الى التأخير فى انجاز العمل بل وتعطل [1] العامل • وقد دلت احدى الدراسات التى قام بهـا فـيرنن Vernon أن القلة من الأفـراد تضيع وقتـاً لا يستهان بـه (تقتطـع جزء من وقت العمل) حيث وجد من دراساته لمجموعات العاملين بأحد المصانع ان ، ١/٩٪ العاملين تسببوا فى ضياع ما يقرب من نصف الوقت الضائع ، وأن ٨٠٪ من هذا الوقت تسبب فى ضياعه ¼ العاملين • ويدل هذا على ان القلة تتسبب فى وقت ضائع لا يمكن تجاهله ، لما لذلك من اثر على الانتاج •

ويهم المشروعات رفع الكفايـة الانتاجية لعناصر للانتـاج ، وتعمل الادارة جاهدة على منع اى معوقات تمنع تقدم الانتـاج وسيره على حسب الخطط الموضوعة واحد هذه المعوقات ، الحوادث التى تقع فى اماكن العمل ، فهى تؤثر على كفاية العاملين • من عدة نواح ، بالاضافة الى اثرها على حجم الانتاج وتكلفته • وتعتبر الادارة مسئولة من الناحية الانسانية فى المحافظـة على أرواح العاملين وسلامتهم داخل مكان العمل ، ولذلك لجأت معظم الدول ومنهـا مصر [2] • الى وضـع القـوانين واتخـاذ الاجراءات الكفيلـة لمنـع وقـوع الحـوادث من الاضـرار الناتجـة عنها، وحيث تتمثل الكفاية الانتاجية لاى مشروع فى عدد الوحدات التى يمكن انتاجها فى ساعات عمل معينة ، ومعرفة الناتج لكل ساعة عمـل •

---

(١) Ghiselli, E. E. & Brown, Op. cit., p. 272.

(٢) عبد الله ، امين احمد ، عبيد ، عاطف ، ادارة الانتاج ، دار النهضة العربية ١٩٦٤ صفحة ٥٤٨ •

ويتأثر ناتج العامل برقمين :

١ ـ حجم الناتج (البسط) ٠

٢ ـ عدد ساعات العمل (المقام) ٠

وتتغير الانتاجية بالزيادة او النقص كلما طرأ أى تغير على البسط أو المقام او كليهما معا ٠ ويتأثر عدد ساعات العمل وحجم الانتاج بشكل مباشر أو غير مباشر بالحوادث الصناعية ، ويتوقف عدد الساعات التى يتوقفها العمال عن العمل حسب نوعية الاصابه، هذا بالاضافة الى توقف العمال الاخرين (الزملاء) والقريبين من مكان الحادث لمعرفة ما حدث ، وقد يقوم البعض منهم بمساعده العامل المصاب ، ليتم اسعافه ، تاركين العمل ، مما يترتب على ذلك فقدان المنشأة لجزء آخر من الساعات المخصصة للعمل ٠ هذا بالاضافة الى تكرار وقوع الحوادث داخل الاقسام وما يترتب عليها من اصابات ، تؤثر على الروح المعنوية للعاملين ، مما قد ينعكس أثره على الانتاج ، لان العامل فى هذه الحالة ، سيشعر بأنه ينتج دون ان يجد اى اهتمام من جانب الادارة للحفاظ على حياته من اخطار العمل أو المهنة ، مما قد يدفعه فى النهاية الى ترك المنشأة ٠ هذا بالاضافة الى ما تسببه الحوادث من كوارث ، فقد تؤدى بحياة البعض من العمال ، وايضا اذا ما تترتب على هذه الحوادث اصابة بعض العمال المهرة ، فاذا أحللنا آخرين فلن يكونوا بنفس مستوى الكفاية ، وايضا فان العاملين بعد عودتهم الى عملهم ، بعد شفائهم من الاصابات ، فلن يكونوا بنفس مستوى المهارة ، لخوفهم من تكرر ما حدث ، وايضا اذا ترتب على بعض الحوادث : عجز جزئى أو كلى ، فسيترتب على ذلك نقل هؤلاء العمال الى اعمال تتناسب وقدراتهم ويستوجب الأمر في هذه الحالة تدريب عمال جدد، وقد

تستغرق فترة التدريب هذه وقتاً أطول، هذا بالاضافة إلى ضرورة ممارسة العامل الجديد لعمله فترة من الوقت، قد تطول، حتى يصل إلى مستوى الخبرة والمهارة للعامل السابق.

وقد تلجأ بعض الشركات الى قياس الكفاية ، وذلك باستخدام البيانات (١) — الخاصة بالتكلفة ، فتتمثل هذه التكلفة فى التكلفه الاجمالية لكل وحدة من الناتج خلال فترة زمنية معينة .

وتتأثر التكاليف الكلية للانتاج بالحوادث التى تقع داخل مكان العمل ، بصورة مباشرة . وتتمثل التكاليف المباشرة ، التى تتحملها المنشأة مثل التعويضات عن اصابات العمل (اذا كانت المنشاة هى التى تقوم بدفعها) ودفع اجر العامل بالكامل اثناء فترة العلاج ، هذا بالاضافة الى التكاليف غير المباشرة والممثلة فى تعطل الالات التى كان يعمل عليها العمال المصابون ، وكذلك تعطل زملائهم المسئولين عن المراحل التالية .

كل هذا يبين اثر الحوادث على الكفاية الانتاجية للعاملين ، من حيث تأثيرها على حجم الانتاج وتكلفته .

والنتيجة العامة التى تخرج بها من هذا التحليل أن حوادث العمل تتسبب في ضياع جزء من الوقت المخصص للعمل، ويتوقف ذلك على مدى ونوعية الاصابة، وبالتالي التأثير على حجم الانتاج والكفاية الانتاجية للعامل اذا ما أخذ عنصر الزمن كمقياس للكفاية .

---

(١) عوض اليه امين ، عبيد ، عاطف ، المرجع السابق — صفحة ٥٤٩ .

الفصل الثالث

الحوادث في الصناعة وأثرها على تكاليف الانتاج



تتسبب حوادث العمل فى الحاق الضرر بالاشخاص أو خسائر بالممتلكات أو كلا الاثنين ، وبالتالى التأثير على تكاليف التشغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث، ويمكن في الآتي بيان الاضرار التى تلحقها الحوادث بكل من صاحب العمل والعامل والمجتمع •

اولا : تكلفة الحوادث بالنسبة لصاحب العمل :

تتسبب حوادث العمل فى الحاق الضرر بمصلحة صاحب العمل ، وقد دلت احصاءات الحوادث بالولايات المتحدة الامريكيه ، أنها تحمل صاحب العمل فى المتوسط حوالى ١٨٠٠ دولار (١) سنويا عن كل حادث • ويشمل هذا المتوسط التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وهذا دليل على مدى فداحة التكاليف التى يتحملها صاحب المشروع والتى يمكن تجنبها بالوقاية منها •

ثانيا : تكلفة الحوادث بالنسبة للعامل :

يترتب على وقوع حوادث واصابات العمل فقدان العامل لغالبية دخله ، وقد دلت الدراسات أن التعويضات التى يتحصل عليها

---

(١) Blake R. P., Industrial safety 2ed., Englaewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, INc., 1953, pp. 22 - 25.

العامل لا تعادل الدخل الذى كان سيحصل عليه خلال هذه الفترة. ويضاف الى ذلك ما تعانيه الاسرة بفقدان عائلها اذا كانت الحادثة مميته •

ثالثا : تكلفة الحوادث بالنسبة للمجتمع :

تتسبب الحوادث في فقدان المجتمع لعضو عامل أو اكثر وتعطله، ويترتب على ذلك التزامات إجتماعية لمساعدة أسرة العامل المصاب، وفقدان المجتمع لإنتاج العامل، وخاصة إذا كان من النوع الماهر وليس من السهل تعويضه خلال فترة قصيرة.

وحتى يستدل على أثر الحوادث على تكاليف الانتاج ، يتعين التعرف على عناصر هذه التكاليف، وطرق احتسابها في المشروعات الصناعية ، لذلك عولج هذا الفصل فى ثلاث محاور رئيسية هى :

المحور الاول : طبيعة وأهمية تكاليف الحوادث •

المحور الثانى : عناصر التكاليف •

المحور الثالث : كيفية احتساب تكلفة الحوادث بالمشروع •

المحـــــور الاول

طبيعة واهمية تكاليف الحوادث

أهمية معرفة التكاليف :

ان مزاولة اى نشاط ينبع من الرغبه فى تحقيق هدف معـــين • وبعد تحديد هذا الهدف ، تحدد الانشطه الضروريه لتحقيقه ، ثم تحدد الإدارات والاقسام التى تتولى تنفيذ العمل • وقد تقوم الادارة او القسم باكثر من عمل ، ولكن عموما فالهدف من تكوين أو انشاء الادارة او القسم متوقف بالدرجه الاولى على ما يضيفه من خدمات ، فالحاجة الى الخدمة اذن هى الدافع لانشاء الاداره -- لذلك تحدد الادارات والاقسام الرئيسيه والفرعيه ، ثم الادارات المساعدة لمعاونتها • وتعتبر إدارة الوقاية من الحوادث أحدى الادارات الفنية ، والتى يتوقف وجودها على ما تؤديه من خدمات وما تحققه من نتائج فى مجال الوقاية ، ويتمثل ذلك فى تخفيض حوادث واصابات العمل والتكاليف المترتبة عليها أو بمعنى آخـــر على ما تحققه هذه الادارة من وفر مالى يتمثل فى تخفيض تكاليف الحوادث • لذلك فلمعرفة التكليف أهمية خاصة لبيان ما تم انجازه فى سنة معينة مقارنة بسنة أخرى •

فتقيم نشاط أى ادارة يتم اذن على أساس ما حققته فى شكل زيادة فى ايرادات — المبيعات أو تخفيض فى التكاليف ، واذا أمكن قياس نشاط الادارة على هذا النحو ، فلا حاجة للبحث عن طرق أخرى للتقييم •

ولمعرفة التـــكاليف وضع خاص فى مجال الوقـــاية من الحـــوادث للاسباب الاتية :

١ — لابد من توافر اشتراطات دنيا للأمن حسب القـــانون واللوائح المنظمة لذلك ، وعدم توافرها ، يعتبر فى حد ذاته مخالفة للقانون • وفى احتساب تكلفة حوادث واصابات العمل انما يعنى بيان ما يحمل للانتاج فى شكل تكاليف مباشرة وغير مباشرة بسببها وأنه يمكن تخفيضها بتحسين أساليب الوقاية •

٢ — يترتب على عدم توافر الظروف المامونة ، زيـــادة فى تكاليف التشغيل ، بسبب التعويضات ، والاثار الناشئة عن اضعاف معنويات العاملين بتكرار وقوع الحوادث ممثلا فى انخفاض الانتاج وارتفاع معدل دوران العمل ، وصعوبة الحصول على عمال جدد ، وكثرة المنازعات العمالية وتدخل الجهـــات الحكومية والرقابيـــة للتاكد من تطبيق قواعد الامن والسلامة داخل المشروع •

٣ — ولا يقتصر الامر عند هذا الحد ، وانما يسعى صاحب أو ادارة المشروع الى تهيئة الظروف الافضل للعمل وتقييم برامج الوقاية على ضوء البيانات المدونة بسجلات الحوادث والخاصـــة بتكاليفها •

ولذلك كانت الوقاية من الحوادث ضرورة تحتمها اعتبـــارات انســانية ومــالية، فــالانسان بطبيعتــه يميل إلــه الخـير والعطف، لـذلـك تسعى الادارة الى التخفيف مما يقاسيه العمال بسبب الحوادث ، وما يترتب على ذلك من قلق وعدم استقرار الفرد • وبذلك تفخر الادارة بما أمكن تخصيصه من أموال للانفاق منها على الاعمـــال الخاصة بالوقاية •

وتتم الوقاية أيضا لاسباب ودوافع مالية ، وخاصة ان أى برامج من هذا القبيل تغطى نفسها بنفسها ، وذلك بما يتم تخفيضه فى حوادث العمل والتكاليف المترتبة عليها والتى تفوق بكثير الاموال التى تنفق لادارة وتنفيذ الاعمال المتصلة بها .

واذا ما تم تقدير هذه التكاليف وما تم تحقيقه من وفر فى سنة معينة ، ومقارنة ذلك بالاموال المنفقة على برامج الوقاية ، لامكن اقناع الادارة العليا بأن الوقاية من مستلزمات نجاح المشروع . ولا يتحقق ذلك الا بتخفيض معدل التكرار للحادث ، ويثير ذلك الحماس لمضاعفة الجهود للوقاية منها ، ويظهر بالتالى مدى الحاجة الى وجود قسم فنى يتولى ادارة وتنفيذ هذا النشاط .

والادارة الرشيدة هى التى تسعى دائما الى تحقيق الكفاية فى أعمالها ، وهذا هو العامل المحدد والمؤثر فى وجودها . وليس بمستغرب ان قال رولاند ب . بلاك R. B. Blake كبير مهندس الوقاية سنة ١٩٤٤، أن الدافع للاهتمام وتطوير برامج الوقاية ، ما تكلفه حوادث العمل ، وأنه يمكن تحقيق وفر مالى بالوقاية منها. ويستدل من ذلك أن حوادث العمل مكلفة، وتؤثر على تكاليف التشغيل، وأنه يمكن تحقيق وفر مالى للمشروع بالوقاية منها ، ويتمثل هذا الوفر فى تخفيض تكاليف الحوادث بسبب تخفيض معدلات تكرار الحادث[1].

وقد دلت احدى الدراسات التى أجريت بالولايات المتحدة

---

(١) Simonds, R. H. & Grimaldi J. V., Safety management - accident cost and control, Illinois: Richard D. Irwin, 1956, p. 80.

الامريكية ، لمعرفة الدافع الى تخفيض معدل تكرار الحادث ، هو تخفيض التكاليف المترتبة عليها ، حيث أجاب ٩٨٪ من الذين شملهم الاستقصاء أن الدافع للادارة العليا لتعضيد وتأييد برامج الوقاية ، تخفيض تكاليف التشغيل • لذلك يجب إعداد سجلات وتقارير شاملة لكافة البيانات الخاصة بالحوادث ، لان فى عدم توافرها استجالة تقدير هذه التكاليف •

طرق احتساب تكاليف الحوادث :

تعددت طرق احتساب تكاليف الحوادث ، وتقوم إحدى هذه هذه الطرق بتصنيف هذه التكاليف الى نوعين :

١ — التكاليف المباشرة •

٢ — التكاليف غير المباشرة •

وقد دلت احدى الدراسات التى تمت لاحتساب تكاليف الحوادث حسب هذه الطريقة أن التكاليف غير المباشرة تعادل ٤ أضعاف التكاليف المباشرة (١) ، وبناء على هذه الطريقة ، ينبغى لاحتساب التكاليف الكلية للحوادث ، أن يحتسب أولا — التكلفة المباشرة ثم يضرب الناتج × ٥ •

وقد أثبتت دراسات أخرى عدم وجود علاقة بين التكاليف

---

(١) Heinrich, H. W. Industrial accident accident prevention 4ed., New York Mc Graw - Hill Book company, Inc., 1959, pp. 50 — 51.

المباشرة وغير المباشرة ، وأن النسبة السابقة ليست ثابته ، لذلك تطلب الامر البحث عن طريقة دقيقة لاحتساب هذه التكاليف •

وتعتبر أفضل طريقة تلك التى استخدامها Simonds لتحليل ودراسة وتحديد تكاليف الحوادث ، وقد حازت الطريقة الاخيرة تأييد

A. Society of Safety engineers, National Safety Council, and the cooperation of 45 industries,

وقد أخذ بتطبيق هذه الطريقة فى تحليل ودراسة تكاليف الحوادث بالترسانة البحرية فى الولايات المتحدة الامريكية منذ عام ١٩٤٧ •

وحتى نستطيع التعرف على عناصر التكاليف ، يجب التعرف أولا على الاثار الناتجة عن الحادث وهى :

١ — اما يترتب على وقوع الحادث اصابة بسيطة، بحيث تستدعى فقط اسعافا أوليا ، وفى هذه الحالة يتوقف العامل لفترة زمنية معينة ، ليذهب الى غرفة الاسعافات الاولية لتضميد جرحه ثم يعود الى العمل مرة أخرى ، واذا لم يحل عامل آخر محل العامل المصاب خلال فترة توقفه عن الانتاج فسيترتب على ذلك توقف الانتاج، وإذا كان نظام الانتاج من النوع المستمر، فيجب احلال عامل آخر فوراً وإلا تعطل باقي العمال، وقد يكون هذا العامل اقل كفاية من العامل المصاب، وتكرر هذا الحادث سيؤدي إلى ضياع جزء من وقت العمل وتعطل الانتاج، وبالتالي انخفاض حجمه خلال الفترة القصيرة، وزيادة تكاليف التشغيل.

٢ ـ امّا اذا كانت الاصابة أشد من النوع السابق بحيث يستدعى الأمر عرض المصاب على الطبيب الاخصائي، فقد يترتب على

هذا توقف بعض العمال عن العمل لمساعدة العامل المصاب أو بدافع حب الاستطلاع.. وقد يذهب البعض منهم مع المصاب إلى غرفة الاسعافات الأولية، وقد يتقرر نقله إلى المستشفى، وقد يرافقه أحد العمال، وفي هذه الحالة يتوقف الانتاج خلال هذه الفترة.

وقد يقرر الطبيب أجازة للعامل المصاب غير يوم العمل أو الوردية التى حدثت فيها الاصابة ، وفى هذه الحالة يعتبر الحادث مضيع للوقت ، وبمعنى آخر تعطل العامل عن الانتاج خلال هذه الفترة ، ولذلك لابد من احلال عامل محل العامل المصاب •

٣ ـ أمّا إذا كان الحادث بسيطاً، بحيث لا يترتب عليه أي اصابة فقد يترتب عليه خسائر فى الممتلكات المادية مثل تلف بعض المواد أو الاجهزة ، ويترتب على هذا توقف العمل ، حتى يتم اصلاح هذه الأجهزة، أو احلال مواد معينة بدلاً من المواد التالفة، وكل هذه تكاليف معينة ناشئة من حوادث واصابات العمل.

ولاحتساب تكلفة الحوادث التعرف أولاً على عناصرها وهذا ما عالجه المحور الثاني.

المحـــــور الثـــانى

عنـــــاصر التكاليـــف

يترتب على وقوع حـوادث العمل نوعان رئيسيان من التكاليف

١ ــ التكلفة المؤمن عليهـا •

٢ ــ التكلفة غير المؤمن عليها •

اصبح هذه التصنيف شائع الاستخدام فى الوقت الحاضر بعد أن كانت تصنف التكاليف الى مباشرة وغير مباشرة • وحتى يتيسر إحتسابها بدون الوقوع فى أخطاء ، أعتبرت التكاليف المؤمن عليهـا، مباشرة ومـرتبطـة بـالحـادث، وان التكـاليف غـير المؤمن عليهـا، غير المباشرة للحادث • ولذلك تعتبر التكاليف مباشرة أو غـير مباشرة حسب خضوعها أو عدم خضوعها للتامين.

وتشمل التكاليف المؤمن عليها ــ المباشرة العناصر الآتية

١ ــ التعويضات المدفوعة للعمال •

٢ ــ نفقات ومصاريف العلاج الطبى •

وتغطى هذه الانواع بالتأمين ضد حوادث واصابات العمل ، حيث تتولى شركات التأمين دفع التعويضات والمصاريف مقـابل التزام المشروع بدفع أقساط تحددها الشركة ولذلك (١) من الأهمية

(١) = Simonds, Op. Cit., pp. 84 — 90.

معـرفة التكـاليف المرتبطـة او المباشرة للحـادث بمدى إمكـانية التـأمـين عليهـا، امـا تلـك غـير الخـاضعـة لأي نـوع من التـأمينـات فتعتبـر تكـاليـف غـير مبـاشرة. وقـد أوصى National Safety Council بتصنيف التكـاليف على أسـاس مدى خضـوعها للتـأمين، وأشـار إلى أن التكاليف المباشرة تشمل أي تعويضات تدفع للعمال عن اضرار لحقت بهم أثنـاء العمل وبسببـه، وكـذلـك نفقـات ومصـاريف العـلاج الطبي. وأن التكاليف غير المباشرة تشمل الخسائر التي حدثت في الأنتـاج نتيجـة الحادث، ومن المـلاحظ أنها لا تمثـل مـدفـوعـات نقـديـة، وذكـر أيضا انه يصعب التفرقة بين التكاليف المتاشرة وغير المباشرة حسب التصنيف التقليدي ولذلك يفضـل التصنيف الحديث (التكاليف المؤمن عليها والتكاليف غير المؤمن عليها) • ومن السهل احتساب التكاليف المباشرة من سجلات الشركة، وهو ما يتمثـل في مبالـغ مدفـوعة كتـامينات ومصـاريف طبية. وتنحصر المشكلـة في احتسـاب أو تقـديـر التكـاليف غير المبـاشرة (غير المؤمن عليهـا) وخاصـة تلك التي تخضـع للقيـاس المادي (المنظـورة)، وهذا بـالإضافـة إلى مـا تحـدثـه حـوادث واصابات العمل من آثار نفسية (غير منظورة) في نفسية العاملين وكـذلك في مجال العلاقات العامة وسمعة المشروع، لـذلك يتحتم تحـديد عنـاصر التكاليف غير المؤمن عليها (غير المباشرة).

= تقـوم مؤسسة التـامينات الاجتمـاعية في جمهـوريـة مصر العـربيـة بـدفـع التعـويضات ومصـاريف العلاج الطبي نيـابة عن الشركـات مقابل اقسـاط تحـددها حسب معـدلات الحوادث لكـل شركة والجهـود التي تبذل لتحسـين وتطـوير بيئـة العمل، فكـل هذه النـواحي لها عـلاقة بـالنسب التي تقررهـا المؤسسة وتلتزم الشركة بدفعها.

العناصر المشكلة للتكلفة غير المؤمن عليها:

تشمل التكاليف غير المؤمن عليها العناصر الاتية :

١ ــ تكلفة الوقت الضائع للعمال الموجودين فى مكان الحادث :

وهذا الوقت الضائع بسبب الحادث ، حيث يسارع العمال الى مكان الحادث اما لمساعدة العامل المصاب أو بدافع الرغبة فى معرفة ما حدث (الدافع الفضولى وحب الاستطلاع) ، بالاضافة إلى تعطل البعض منهم بسبب تلف الأجهزة أو المواد وتعطل الانتاج، وبصفة خاصة إذا كان نظام الانتاج المتبع من النوع المستمر، مما يترتب عليه تعطل خط الانتاج، وعلى الرغم من توقف الانتاج وتعطل العمال، إلا انه يدفع لهم الأجر عن هذه الفترة دون أن يقابل ذلك انتاج مماثل، وهذا يؤدي إلى زيادة تكلفة التشغيل.

وقد يقال انه يمكن احتساب الوقت الضائع بسبب الحادث كفترة راحة، ثم محاولة تعويض الانتاج في اوقات أخرى، وخاصة إذا كان هذا الوقت يتراوح ما بين (٥ ـ ٤٠ دقيقة) وهذا الراي غير منطقي لعدة أسباب نذكر منها.

١ ــ حين عودة العامل الى عمله بعد تضميد جراحه ، غالبا ما يكون في حالة من القلق وعدم الاستقرار النفسي.

٢ ــ ان بقية العمال بعد الحادث فى حالة اضطراب نفسى وغالباً ما يكونون في حالة شرود ذهني، ولذلك فالعامل أو العمال في حالة غير طبيعية، وقد دلت احدى الدراسات ان المشرفين لا يلجئون الى هذا الاسلوب لتعويض العجز فى الانتاج . هذا بالاضافة الى ما قد يترتب على الحوادث البسيطة (التى لا يترتب عليها اصابات)

من خسائر مادية قد يكون من الصعب اصلاح التلف فورا ، وحتى لو تم اصلاح هذا التلف ، فان العامل يشعر بنوع من القلق وعدم الاستقرار النفسي مما يؤثر في كفايته الانتاجية، ويعرضه للاخطار (فى حالة زيادة معدل الانتاج بعد الحادث مباشرة كوسيلة لتعويض العجز فى الانتاج).

٢ ـ التكاليف الضرورية لاصلاح او استبدال، او تعويض ما حدث للاجهزة والمعدات والمواد من اضرار نتيجة الحادث:

ومن السهل تقدير قيمة الخسائر المادية ، ولكن المشكلة فى تقدير تكلفة احلال أو استبدال اجهزة جديدة محل التالفة ، ولذلك يتحتم تقدير القيمة الصافية للخسائر ، وعلى سبيل المثال لو حدثت حادثة وترتب عليها تلف لالة تقدر ثمنها بـ ١٠٫٠٠٠ جنيه ، واستلزم الامر شراء آلة جديدة ثمنها ٣٠٫٠٠٠ جنيه وكانت قيمة الخردة للالة التالفة ٥٠٠ جنيه، ففى هذه الحالة تعتبر الخسائر اى التكاليف التى نتجت عن الحادث هى ٩٥٠٠ جنيه وليس ٣٠٫٠٠٠ أى تقدر على أساس قيمة الالة قبل الحادث ناقص — قيمة الالة بعد الحادث — (الخردة المتبقية)، والمشكلة في اختيار افضل الطرق لاحتساب التكاليف. والطريقة المحاسبية تقوم على اساس تحديد قيمة الاصل (ثمن الشراء) مطروحا منه أقساط الاهلاك + قيمة الخردة ، ويحدد القسم المحاسبي هذه الأقساط والتكاليف، ولكن هذه الطريقة غير دقيقة للأسباب الآتية:

١ — قد تكون الالة مستهلكة دفتريا ولا زالت مستخدمة فى الانتاج ، ولا يعنى أن وقوع الحادث فى هذه الحالة ، عدم وجود خسائر .

٢ — قد تكون قيمة الالة فى السوق أقل من قيمتها الدفترية (بسبب التقادم الفني).

٣ — الاجور المدفوعة للعمال المصابين رغم تعطلهم عن العمل ، اثناء الوقت الضائع نتيجة الحوادث :

فالنظام السليم للاجور ان يكون مرتبطا بالانتاج ، حيث يدفع للعامل اجرا معادلا لما انتجه من وحدات سليمة ، ولكن قد تضطر الادارة لسبب او لآخر الاحتفاظ بالعمال رغم تعطلهم، وتستمر ايضاً فى دفع الاجور لهم ، وفى هذه الحالة تحتسب هذه الاجور المدفوعة من الوقت الضائع كتكلفة غير متاشرة للحادث ، ويتمثل هذا الوقت في الفترة التي يستغرقها العامل في ذهابه إلى المستشفى (او غرفة الاسعافات الأولية) لتضميد جراحة وتلقي الاسعافات الاولية، هذا بالإضافة إلى التعويضات المترتبة على ذلك والتي تحتسب كتكلفة مباشرة.

٤ - الأجور الاضافية نتيجة العمل وقتاً اضافياً، لتعويض العجز في الانتاج والناشيء عن الحوادث:

قد يتطلب الامر لتعويض النقص فى الانتاج بفعل الحوادث، العمل وقتا اضافيا ، وبذلك تعتبر الاجور المدفوعة عن هذا الوقت الاضافى تكلفة غير مباشرة للحادث ، ويتمثل هذا فى الفرق بين الأجر الأساسي والمدفوع قبل وقوع الحوادث، والأجر المدفوع بعد وقوع الحوادث، بالاضافة إلى اي تكاليف خاصة بالاشراف الاضافي، الاضاءة، النظافة، الحرارة والتهوية... وما يتطلبه العمل وقتاً اضافياً.

وقد يعوض الانتاج الضائع باحد الطرق الآتية: .

١ — تطوع بعض العمال وبطريقة ودية لزيادة معدل الانتاج خلال فترة العمل الرسمية مقابل الحصول على الاجر الاضافى ، وفى هذه الحالة يحمل الحادث بالفرق بين ما كان يحصل عليه العمال من أجر لو سارت الامور فى مجراها الطبيعى وما تحصل عليه العمال من أجور بعد زيادة معدل الانتاج •

٢ ـ ان يكلف العمال لتعويض النقص في الانتاج خلال فترة العمل الرسمية مقابل الحصول على اجر اضافى • ويحمل الحوادث بتكلفة هذه الاجور الاضافية •

٥ — تكلفة الوقت الضائع للمشرفين فى استقصاء وتحقيق الحادث :

من الطبيعى ان الشركة لن تدفع للمشرف اكثر مما يستحقه من اجر الا اذا انفق وقتا اضافيا ، ولكن يترتب على وقوع الحادث، ضرورة استقصاء وتحقيق اسبابه ، وإرجاع الاوضاع الى ما كانت عليه واستبعاد هذه الاسباب لمنع تكرار ما حدث ، وهذه تستفيد وقتاً وجهدا من المشرف قد كان يمكن تخصيصه للاعمال الاساسية• ومعنى هذا ان الحادث يضيف على كاهل المشرف باعباء أضافيه بالاضافة الى وظائفه الاساسية، وهى تخطيط وجدوله العمل والاشراف على تنفيذه ، وابلاغ المستويات العليا بمدى تقدم التنفيذ ، ودراسة احسن الطرق لاداء العمل ، والقضاء على نقط الاختناق على خط الانتاج ، والاتصال بالعمال لمعرفة وجهات نظرهم بالنسبة لمسائل معينة وابلاغها الى الادارة ، ولذلك فللمشرف دور كبير فى التاثير على نفسية العمال ودفعهم للعمل ، وبالتالى زيادة انتاجيتهم ، ولذلك تعد الادارة البرامج التعليمية والتدريبية للمشرفين، وعلى هذا تحمل الحوادث بتكلفة الوقت الذي يستغرقه المشرف في تقصي وتحقيق أسباب الحادث

٦ ــ الاجر الزائد الذى يتحصل عليه العامل رغم انخفاض انتاجه بعد عودته الى العمل بعد الحـــادث (فى حالة حصوله على الاجر الاصلى) :

فحين عودة العامل الى عمله بعد الاصابة ، فاننا نلاحظ أن معدل انتاجه اقل من المعدل السابق ، فقد يترتب على تضميد جراحة اعاقته عن اداء عمله بنفس مستوى النشاط والكفاءة السابقة ، واذا كان نظام الاجر المعمول به ، هو نظام الاجر المرتبط بالزمن وليس بالقطعة او كان النظام الموضـــوع والمستخدم هو نظام الاجـــر التشجيعى مع وجود مستويات دنيا للاجر وكان انتاج العامل لا يعادل ما يتحصل عليه من اجر ، لذلك يجب تحميل الحادث بالتـــكاليف المناظرة لانخفاض الانتاج ، ويستطيع المشرف بخبرته تقدير نسبة انخفاض الانتاج •

٧ ــ تكلفة الوقت المنقضى فـــي تـــدريب عامل جديد (بواســـطة المشرف) :

يترتب على وقوع الاصابة وخاصة اذا كانت مضيعه للوقت ، اما تعيين عامل جديد او نقل عامل من قسم آخر الى هذا العمل واحلاله محل العامل المصاب ، وفى كلتا الحالتين تستلزم عمليـــة تدريبية وتأهيله لاداء هذا العمل وقتا ليس قصيرا (وخاصة اذا لم تكن لديه الخبرة بهذا العمل)، ولذلك تحتسب تكلفة هذا الوقـــت المستغرق فى تدريب عامل جديد وتحمل للحادث • هذا بالاضافة الى ان معدل انتاجه اقل من معدل انتاج العامل المصاب • وبناء على ذلك تحتسب تكلفة الاجر للمشرف او من يقوم بالتدريب عن هذا الوقت •

٨ — المصاريف الطبية غير المؤمن عليها والتى تتحملها الشركة :

وتشمل مصاريف الرعاية الصحية للعامل المصاب بالقسم الطبى داخل الشركة ، وتحتسب على اساس متوسط التكلفة عن كل زيارة الى القسم الطبى بالمصنع او الشركة .. ويقال ان هذا النوع من التكاليف متغير ، وان اى انخفاض ملموس فى عدد الحوادث يترتب عليه تخفيض فى هذه المصاريف وبالتالى تخفيض تكلفة الانتاج، ورغم هذا، نجد ان جزءاً من هذه المصاريف غير متغير حسب متطلبات القانون ، بضرورة توفير الرعاية الصحية داخل اماكن العمل . ومع هذا فتعتبر مصاريف ادارة الوحدة الطبية واداء الرعاية الصحية متغيرة وتحتسب على اساس التكلفة المتوسطة للاسباب الاتية (١) :

١ — ان اى تخفيض جوهرى فى حوادث واصابات العمل يترتب عليه تخفيض فى عدد الحكيمات والاطباء وتخفيض الاعمال الكتابية (وبالتالى تخفيض التكاليف) .

٢ — واذا لم يتم تخفيض التكاليف على النحو السابق ، فانه سيترتب على تخفيض حوادث واصابات العمل ، تخفيض الوقت اللازم للعلاج وبالتالى تحسين مستوى الخدمة والرعاية الصحية وهذا له اثر على الكفاية الانتاجية . ولذلك يجب لتحقيق الرعاية الصحية ورفع مستوى الخدمة اجراء فحوص طبية للعاملين بصفة دورية وذلك بواسطة اطباء اخصائيين . وتقديم الاستشارات

---

(١) Simonds, Ibid. p. 90.

وعلاج المرضى والمصابين بسبب العمل وظروفه (١) •• وتوعية العاملين صحيا ••• والتفتيش على ظروف واحوال العمل لمعرفه الاخطار التى تؤثر على صحتهم ، وتحديد ما يجب اداؤه لرعايه العاملين صحيا •• وهذا من صميم اعمال طبيب المصنع • وعلى هذا، فان تخفيض الحوادث والاصابات سيمكن من رفع المستوى الصحي

وقد دلت احدى الدراسات بين مديرى الامن والافراد والرؤساء الاداريين ، والاطباء حيث وافق ٨٧٪ من الذين شملتهم الدراسة والاستقصاء (٣١١) ، ان تخفيض الحوادث والاصابات تتيح الفرصة للقسم الطبى لمنع او تخفيض التغيب الناشىء بسبب المرض ، ذلك برفع المستوى الصحى للافراد ورعايتهم وعلاج المرضى منهم •

٩ ــ تكلفة الوقت المستغرق في استقصاء وتحقيق الحادث بواسطة الادارة العليا ، وكذلك الاعمال الكتابية الخاصة بتحرير استمارة التعويضات :

بالاضافة الى الوقت المستغرق بواسطة المشرف او الملاحظ فى تحقيق واستقصاء اسباب الحادث ، فقد يشترك معه ، مستوى اشرافى اعلى ، وذلك لتقرير ما يجب اتخاذه من اجراءات لمنع تكرار ما حدث ، وبما لديه من السلطات يمكن اتباعها وتنفيذها ، وطالما ان هذا متعلق بالأمن والسلامة داخل المصنع، لذلك تحمل

---

(١) American college of Surgeons: Medical Services in industry and workmen's compensation laws, 1946, p. 3.

تكلفة هذا الوقت، لانها تعتبر تكلفة مضـــافة الى التكلفة العادية للانتاج •

١٠ ــ اى تكاليف نوعية وغير مؤمن عليها :

وتقرر هذه التكاليف بعد تحقيق واستقصاء اسباب الحادث وتشـــمل :

١ ــ المطالب العامة المستحقة •

٢ ــ نفقات ايجار الاجهزة •

٣ ــ الارباح المفقودة من العقود الحالية نتيجة إلغائها وكذلك اى تعويضات تدفع فى حالة تأخير تسليمها ، وخاصة اذا ترتب على ذلك تخفيض فى المبيعات لفترة طويلة •

٤ ــ التكاليف الخاصة بتعيين عمال جدد اذا كانت زائدة عن المعدل العادى •

مدى سلامة التصنيف السابق [1] :

هل تعتبر المصاريف او النفقات الخاصة بتعيين عـــامل جديد تكلفة اضافية او غير مباشرة تحمل للحادث ؟

فى الواقع اذا وجد قسم او ادارة تتولى اختيار افضـــل

---

(١) ذكر هنريش Heinrich ان معظم التكاليف قانونية وشرعية valid ومن الاسلم تحميلها للحادث ولكنه لم يبين التكاليف غير القانونية.

المرشحين او المتقدمين، والاحتفاظ بسجلات العمال، والاعلان عن عمال جدد كلما دعت الحاجة الى ذلك ، ففى هذه الحالة لا نستطيع ان نحدد التكلفة المتغيرة والمترتبة عن تعيين عامل جديد ، لان هذه العملية مستمرة ومن اختصاص هذه الادارة ، ويمكن تحميل الحادث فى هذه الحالة فقط بمصاريف اجراء الاختبارات والمقابلات للعامل المستجد لاحلاله محل العامل المصاب، وخاصة إذا كانت هذه التكاليف ملموسة.

والناحية او النقطة الثانية . والخاصة بمتوسط التكلفة عن كل حادثة او اصابة، والمتعلقة بالمصاريف الطبية، وخاصة ان القسم الطبى يتولى اداء الاسعافات الاولية وتضميد الجروح والرعاية الصحية للعمال . ولذلك فلمعدل تكرار الحادث او الاصابة تأثير على نشاط هذا القسم وتكاليفه .

ولذلك نجد فى المشروعات الكبيرة ، ان التكلفة المتغيرة والخاصة بتعيين عامل جديد ضئيلة بحيث يمكن اغفالها ، اما فى المشروعات الصغيرة حيث تكون هذه التكلفة ملموسة لذلك من الاسلم اضافتها لتكلفة الحادث (١) .

ومن ناحية اخرى يترتب على تكرار الحادث او الاصابة ، التأثير على نفسية العاملين ولذلك اذا امكن تقدير اثر هذا على الانتاج وتكاليفه ، لامكن (ويفضل) تحميلها الى الحادث . وكما أشار هنريش ، انه يترتب على تكرار الحادث او الاصابة اضعاف لمعنوية العمال ويؤثر ذلك على الانتاج ، واذا امكن تقدير هذا

(١) Heinrich: op. cit.: p. 52.

الانخفاض في الانتاج بسبب إنخفاض الروح المعنوية (بسبب الحوادث)، وقد ذكر هنريش أن تحميل تكلفة الوقت الضائع للعمال الموجودين في مكان الحادث، يعتبر قانوني أو شرعي.

وقد ذكر هنريش ايضا فى النقطة (٩) التى اوردها فى قائمة التكاليف غير المباشرة ، انه يجب تحميل الحوادث بنوع من التكاليف ، ويعادل ذلك الارباح المفقودة للانتاج الضائع بسبب تعطل الالات وانخفاض انتاجية العامل المصاب ، اى الارباح المفقودة والضائعة للوحدات التى توقف انتاجها بسبب الحادث • وقد ذكر سايموند Simonds ان هذا النوع من التكاليف غير شرعى اذا لم يترتب على وقوع الحوادث انخفاض فى المبيعات الكلية خلال فترة معقولة من الزمن ، لانه قد يعوض الانتاج فى النهاية (اى خلال هذه الفترة)، وبالتالي انتاج الكمية التي كان محدداً انتاجها، وعلى هذا لا يوجد مبرر تحميل الحوادث بالارباح المفقودة طالما تم تعويض العجز فى الارباح خلال هذه الفترة ، ولم يترتب على ذلك تخفيض المبيعات •

واضاف (١) Simonds ان الحالات التى يترتب عليها فقدان جزء من الارباح نتيجة الحادث هى :

١ — اذا ادت الحوادث الى تخفيض معدل الانتاج لفترة طويلة نسبيا •

٢ — اذا ترتب على الحوادث تخفيض حجم الانتاج عما كان

---

(١) Simonds. op. cit.: pp. 93 — 94.

متوقع تحقيقه خلال الفترة ، وكذلك ارتفاع متوسط التكلفة للوحدة المنتجة ، والتكلفة المتغيرة لها .

٣ ــ انخفاض المبيعات نتيجة عدم القدرة على انتاج السلع بسبب الحوادث، وتأخير تسليم الطلبات المتعاقد عليها، وفقدان طلبات جديدة.

٤ ــ ان النقص فى المبيعات لا يمكن تعويضه فى فترة لاحقة .

وذكر ايضا آن هذه الحالات نادرة الحدوث ، وذلك لإهتمام المشرفين والملاحظين بمراقبة الالات والاجهزة والعمال ومنع التعطلات الى ادنى حد ممكن .

واضاف انه يصعب تقدير هذا الربح المفقود طالما يمكن تعويض العجز فى الانتاج والمبيعات خلال فترة تالية .

قد ذكر هنريش ايضا فى النقطة (١١) من قائمة التكاليف غير المباشرة .

انه يتعين لتعويض النقص فى الانتاج بسبب الحوادث ، العمل وقتا اضافيا ، لذلك تحمل للحوادث المصاريف الخاصة بالاضاءة والحرارة والايجار ... الخ . ولكن هذه النوع من التكاليف مستمر طالما تم تعويض النقص فى الانتاج خلال فترة العمل الرسمية، امّا اذا تم تعويض النقص في الانتاج في اوقات غير فترات العمل الرسمية وذلك بالعمل وقتا اضافيا فيعتبر الرأى السابق سليم ، اما اذا تم تعويضه فى خلال فترات العمل الرسمية ، فلا تكلفة اضافية ، ولذلك لا توجد تكلفة قانونية او شرعية تحمل للحوادث .

وتبدو المشكلة الخاصة بتعويض الانتاج المفقـود بسـبب الحوادث ، والاسلوب الواجب اتخاذه فى هذا الصدد ، هل تخصص أجهزة وآلات اضافية لتشغيلها فى حالة تعطل الالات ، الحاليه ؟ وبالتالى تخصص منطقة اضافية لها ، وتحميل استهلاك هذه الاجهزة الاضافية لتكاليف التشغيل او الانتاج العادية .

وقد دلت احدى الدراسات التى شـملت ملاحظى ومشرفى العمل بالقطاع الصناعي الخـاص، ومشرفي الورش للترسانـة البحريـة لبناء السفن بالولايات المتحدة[1].

أنـه في الغالب لا تبقى الأجهـزة والآلات لفتـرة طـويلـة معطلـة، ولا يحتفظ بـأجهزة وآلات اضـافية لمقـابلة التعطـلات بسبب الحوادث. وطلب منهم بيان ما يتخـذ من علاج التعطـلات بسبب الحوادث، والمـدة التي تبقى فيها هذه الآلات عاطلة (شملت الدراسة ٧٠ فرد).

وكان اهم هذه الاسئلة هو ، هل تبقى الالات والاجهزة عاطلة لحين عودة العامل من غرفة الاسعافات الاولية ؟ وكانت نتـائج الاجابة كالاتى :

الاجابة	النسبة المئوية لعدد المجيبين في كل حالة
في الغالب تبقى الآلة عاطلة	٤٢ ٪
يعادل التوقف ٧٥ ٪ من الوقت	١٣ ٪
يعادل التوقف ٥٠ ٪ من الوقت	١٣ ٪
غالباً لا يحدث تعطل للآلات والاجهزة	٣٢ ٪

(١) Simonds. Ibid. ch. 7.

وكان السؤل الاخر متعلق بالحوادث المضيعة للوقت •
ما المدة التى تبقى فيها الاجهزة والالات عاطلة ؟

الاجابة	نسبة عدد المجيبين على السؤال
لا تتوقف في كل الأحوال.	٢٥ ٪
تتوقف لمدة نصف ساعة.	٢٥ ٪
تتوقف لمدة ٢ ساعة.	١٥ ٪
تتوقف بقية الوردية بحد اقصى ٣ ساعات.	٨ ٪
تتوقف بقية الوردية.	١٧ ٪
تتوقف حتى يعود العامل وبحد اقصى ورديتان.	٢ ٪
تتوقف حتى يعود العامل ولعدة أيام.	٨ ٪

وكان السؤال الآخر متعلق بمعرفة الاجراء المتخذ لمنع توقف الاجهزة والمعدات رغم تغيب العامل •

وكانت نتائج الاجابة كالاتى :

الاجابة	نسبة المجيبين على السؤال
احلال عامل محل العامل المصاب.	٣ ٪
الاحتفاظ بعمال اضافيين لاحلالهم محل أي عامل مصاب فوراً.	٣٩ ٪
يحل المشرف او الملاحظ محل العامل المصاب.	١٦ ٪
سحب عامل يؤدي اعمال اقل واحلاله محل العامل المصاب.	٤٢ ٪

وكان السؤال الاخر موجها لمعرفة الاثار الناشئة عن تعطـل الالات والاجهزة بفعل الحادث ٠

وكانت نتيجة الدراسة كالاتى :

الاجابة	نسبة الاجابة على السؤال	
	البديل الأول	البديل الثاني
انخفض ناتج القسم أو الادارة.	٣٤ ٪	٣ ٪
لن يتاثر ناتج القسم او الادارة وذلك بسبب:		
(١) تعويض الانتاج بعد عـودة العمـال إلى عملهم.	٣ ٪	٣ ٪
(ب) تعويض الانتاج باستخدام الالات والأجهزة خلال ساعات العمل الرسمية إذا لم توجد قيود على ذلك.	٢٦ ٪	صفر
(جـ) تعويض الانتاج بالعمل وقتاً اضافياً.	٨ ٪	١٦ ٪
(د) الاحتفاظ بالات وأجهزة اضافية لمقابلة اي تعطلات للأجهزة الحالية بعد الحادث.	صفر	صفر
(هـ) الاحتفاظ بأجهزة اضافية لاستخدامها في أوقات طارئة غير الحادث.	٢٩ ٪	٣ ٪

وقد اعطى الربع اى ٢٥٪ اجابات بديلة ٠

وقد كان السؤال الاخر متعلق بالظروف التى يتحتم فيهـا الاحتفاظ بأجهزة وآلات اضافية ٠

الاجابة	النسبة المئوية للمجيبين حسب كل حالة
يحتفظ بآلات اضافية إذا كانت الالات مشتغلة بالكامل.	٦ ٪
لا حاجة لوجود اجهزة وآلات اضافية.	٢٠ ٪
لا حاجة لوجود آلات وأجهـزة اضافيـة إذا كان نظـام الانتـاج المتبـع عـلى أسـاس اللـوطـات حيث لا أثـر للحوادث على الانتاج.	٦ ٪
تعديل الأعمال وبخاصة في الأشغال العامة.	١٢ ٪

وقد اجاب على هذا السؤال حوالى ٤٤٪ من الذين شملهم الاستقصاء •

ومن الملاحظ انه لا يوجد اتفاق عام بضرورة الاحتفاظبالاجهزة والمعدات الاضافية لتعويض أى عجز فى الانتاج بفعل الحوادث • ودلت نتيجة هذا الاستقصاء ، ان الاجهـزة والالات تبقى عاطلة اذا كانت صغيرة لحين عودة العـامل فى الحـالات التى تتطلب اسعافات اولية ، او كانت هذه الاجهزة والالات لا تكون نقطة او مـركـز عـلى خط الانتـاج (خط تجميـع)، امـا إذا كـانت هـذه الأجهـزة والالات ضخمة وتمثل جزء من خط تجميعى فالغالب الا تبقى عاطلة، ويحل عامل آخر محل العامل المصاب فورا •

اما بالنسبة للحوادث الجسيمة ، فالغالب ان تبقى الاجهـزة والالات لفترة تتراوح بين ربع ساعة وساعة • اما عدا هذا فتعتبر حالات نادرة وخاصة توقفها لحين عودة العامل بعد عدة ايـام اخرى. وفي الغالب يحل عامل من أعمال ثانوية محل العامل المصاب.

مدخل تعويض العجز في الانتاج بسبب الحادث:

أمـا بتشغيـل الآلات والأجهـزة الحـاليـة، واستخـدام الآلات المخصصة لأغراض الطوارىء، وأيضاً تعـويض العجز في انتـاج القسم أو الادارة خلال فترة لاحقة. •

وبذلك نجد انه لا مجال لاحتسـاب الربح المفقود كتكلفة شرعية للحوادث طالما يمكن تعويض العجز فى الانتاج فى فترة لاحقة •

المحـــــور الثـــالث

كيفية احتساب تكلفة الحوادث بالمشروع

تصنف حوادث العمل لاغراض احتساب التكاليف الى نوعين •

النوع الاول :

الحوادث التى يترتب عليها اصابت صناعية وتعتبر اصابـة عمل ، اذا ما كان هذا الحادث ناتج اثناء العمل بحيث يتخلف عنه اصابة ، او بسبب تنفيذ العقد او الالتزام (١) •

النوع الثانى :

الحوادث التى لا يتخلف عنها اصابات عمل وانما يترتب عليها خسائر مادية او تعوق تقدم الانتاج بطريقة او بأخرى ويتخلف عنها حالة من الاضطراب النفسى للعمال وعلى ضوء هذا يتعين ان كلا النوعين من الحوادث مكلف ، لذلك يتحتم احتساب هذه التكاليف • ووضع الاجراءات والقواعد التى تحول او تمنع تكرار ما حدث مستقبلا ولاغراض احتساب تكلفة حوادث واصابات العمـل لاى مشروع يتعين احتساب نوعين من التكاليف •

(أ) التكاليف المؤمن عليها (التكاليف المباشرة) •

(ب) التكاليف غير المؤمن عليها (التكاليف غير المباشرة) •

---

(١) American standard method of Recording and measuring work ingury experience, z16. I 1954 New York, American standards Association).

أولا — التكلفة المؤمن عليهـا :

يترتب على وقوع حوادث واصابات العمل نوعان من التكاليف •

(أ) التكاليف المؤمن عليهـا •

(ب) التكاليف غير المؤمن عليها •

ومن السهل احتساب التكاليف المؤمن عليها ؛ حيث تشمل •

مصاريف او اقساط التأمين التى تدفعها الشركة سنويا للتامين ضد حوادث واصابات العمل • وبناءا على عقد التأمين تتولى الشركة (شركة التأمين) دفع التعويضات القانونية ومصاريف علاج العامل المصاب (تتولى مؤسسة التأمينات الاجتماعية فى مصر دفع هذه التعويضات) (١) ، وتعتبر هذه الاقساط المدفوعة من التكاليف المباشرة لحوادث العمل ، على ان يراعى احتساب صافى هذه الاقساط لتحميلها لتكاليف الحوادث، وذلك لأن الشركة قد تسترد جزء من هذه الاقساط فى شكل خدمات ومساعدات فى مجال الوقاية من الحوادث ، او توزيعات للارباح وخاصة فى حالة المشروعات ذات المنفعة المتبادلة (matual company) أو تخفيض القسط بنسبة معينة نتيجة الجهود المبذولة لتخفيض حوادث واصابات العمل ، لذلك يجب خصم هذه المستردات من القسط المدفوع لتحديد القسط الصافى • وهو ما يحمل الى حساب التكلفة المباشرة لحوادث واصابات العمل •

---

(١) الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية •

وتقدر شركة التأمين قيمة القسط بحيث يكفي لدفع التعويضات والمصاريف العلاجية وتغطية المصاريف الادارية، بالاضافة إلى نسبة معينة كربح، وتبلغ قيمة التعويضات تقريباً ما بين ٤٠ ٪، ٦٥ ٪ من قسط التأمين. وتفاوت هذه الاقساط بين المشروعات المختلفة حسب احجامها وخبرتها في مجال الوقاية من الحوادث، وعلى مدى توافر أجهزة ووسائل الوقاية وحسب معدل تكرار الحادث، ولذلك نجد أن قيمة الأقساط بالنسبة للمشروعات الصغيرة أكبر من المشروعات الكبيرة.

ويقدر Simonds قيمة ما تسترده الشركة من قسط التأمين في شكل خدمات ما بين ١,٥ ٪، ٢ ٪، وبهذا يكون القسط الصافي ٩٨,٢ ٪ في المتوسط من المدفوعات. وقد لا تستبعد هذه النسبة لأنها ضئيلة ولا تأثير بدرجة كبيرة على صحة النتائج.

قد تختلف الشركات فيما بينها من حيث نظام التأمين ضد حوادث واصابات العمل، فقد يتبع البعض نظام التأمين الذاتي (self - insured)، بينما قد يؤمن البعض الآخر لدى شركات التأمين، وقد يتبع البعض الآخر نظاماً مزدوجاً حيث يتبع نظام التأمين الذاتي في حدود معينة ويؤمن ما زاد عن ذلك لدى شركات التأمين.

ويمكن احتساب هذا النوع من التكاليف بالرجوع إلى السجلات والدفاتر المحاسبية (بالنسبة للشركات التي تتبع نظام التأمين الذاتي) حيث تشمل:

١ ـ ما دفع من تعويضات للعمال بسبب حوادث واصابات العمل.

٢ ـ مصاريف ونفقات العلاج الطبي.

٣ ـ المصاريف الادارية لادارة نظام التأمين الذاتي.

وحيث تشمل المصاريف الادارية

(أ) المرتبات.

(ب) المصاريف والأتعاب القانونية.

(جـ) المصاريف الكتابية.

(د) استهلاكات الأدوات الكتابية وخلافه.

(هـ) ايجار الأجهزة والآلات المستخدمة.

(و) أي نفقات متعلقة بادارة هذا النظام.

أما بالنسبة للشركات التي لا تتبع نظام التأمين الذاتي، فتشمل التكاليف المباشرة.

١ ـ أقساط التأمين المدفوعة.

٢ ـ المصاريف والأتعاب الطبية ونفقات العلاج.

هذا بالاضافة إلى المصاريف الطبية غير المؤمن عليها، وكذلك المصاريف الخاصة بتحقيق واستقصاء أسباب الحادث والأضرار أو الخسائر في الممتلكات، وتكلفة الوقت الضائع للمشرفين والعمال... الخ. وهي التي تدخل في قائمة التكاليف غير المباشرة (غير المؤمن عليها).

ثانياً: التكاليف غير المؤمن عليها (غير المباشرة):

قد يتم تقييم ما تم انجازه في مجال الوقاية من الحوادث على

اسـاس ما تم تـوفيره من نفقـات (التعويضـات + المصاريف الطبيـة... الـخ)، اي على اسـاس معيار مـالي. حيث تعتبر الحـوادث من العوامـل المتسببة في خسائر في الانتاج. وقد قام هنريش Heinrich بدراسة لمعرفة العناصر غير المباشرة للحادث (التكـاليف غير المؤمن عليهـا)، وقد لخص نتائج هذه الدراسـة بعد مقـابلاتـه بالاداريـين المسئولـين في المشروعات الصنـاعية، وكـذلك الاستعـانة بسجـلات الشركة (لاحتسـاب التكاليف المباشرة). وقد اعتبر تعويضـات العمال تكـاليف مباشرة، امـا الخسائـر والاضرار المادية وما يترتب على تعطل الآلات والاجهزة والعمال، وخسائر الانتاج فاعتبرها تكاليف غير مباشرة.

واعتبر الفرق بين اجمالى الاقساط المدفوعه وبين التعويضات يمائل المصاريف الاداريه وارباح شركات التامين • وقد توصل من دراساته ان التكاليف غير المباشره تبلغ ٤ اضعاف التكاليف المباشـرة (على مستوى الصناعة)، ولكنه لم يبين هل لو استخدم هذا المعدل فى المشروع الفردى لاحتساب هذه التكاليف لا يترتب عليه اي اخطـاء، ولكنه ذكـر ان هـذا المعـدل (معـدل التكـاليف المبـاشرة / غير المباشرة) يختلف بين حرفة واخرى • ولذلك بـدأ مديرى المشروعات المسئولين عن الامن وشركات التأمين فى البحث عن طـريقة ادق لاحتسـاب التكاليف غـير طريقـة «هنريش»، وخـاصـة انـه لم يذكر، هل تطبيق هذا المعدل لاحتساب التكلفة الكلية للحوادث والاصابات يعنى :

تحديد او تقدير التكالفة المباشرة لها ثم يضرب الناتج × ٥ ، دون الاخذ فى الاعتبار نوعية الحادث وما قد يتخلف عنه • وخاصة ان الحوادث قد تتشابه فى مسبباتها وتختلف فى نتائجها والعكس • وقد اثبتت الدراسـة التى قام بها سايموند Simonds والتى شملت اكثر من ٢٠٠٠ حادثة ، انه لا توجد علاقة تامة بين نوعى التكاليف

وادى هـدا إلى التحول عن طـريقـة المعـدلات لهـريش Heinrich والبحث عن طريقة جديدة اكثر دقة لاحتساب تكلفة الحوادث

عيوب طريقة المعدلات :

يقول سايموند Simonds انه يفضل اتباع اسلوب البحث والدراسة لتقدير المعدل الخاص بالتكاليف غير المباشرة الى المباشرة فى الشركة المعينة حسب نوعية الحادث او الاصابة ، ويستخدم هذا المعدل فى المستقبل ، ويعتبر هدا المدخل اكثر دقة من طريقة هنريش حيث يحتسب هنريش هذا المعدل على اسـاس احتساب التكاليف المباشرة الى غير المباشرة فى شكل اجمالى دون الدخول فى التفصيلات اما Simonds فيرى احتساب هذا المعدل بالنسبه لكل حادثة حسب نوعيته (اى نتائجه) ، لانه بالدراسة اتضـح عـدم ووجد علاقة ثابتة بين اجمـالي التكاليف المبـاشرة وغير المبـاشرة، ولذلك يفضل احتساب مفـردات هذه التكـاليف كل عـلى حدة. وتقـوم طريقـة المعدلات والنسب على احتساب الآتي

١ — متوسط التكلفة المباشره عن كـل حالة من الحـالات المضيعة للوقت .

٢ — متوسط التكلفة المباشره عن كل من الحالات التى تتطلب الرعاية الطبية بواسطة الطبيب .

٣ — متوسط التكلفة غير المباشره عن كل حاله من الحالات المضيعة للوقت .

٤ — متوسط التكلفة غير المباشرة لكل حاله من الحالات التى تتطلب الرعاية الطبية بواسطة الطبيب .

٥ — متوسط التكلفة غير المباشرة لكل حاله من الحالات التى تتطلب اسعاف اولى •

٦ — متوسط التكلفة غير المباشره عن كل حادث بسيط (الذى لا يترتب عليه اصابات) •

٧ — معدل او نسبة الحالات التى تتطلب الرعايه بواسطه الطبيب الى الحالات المضيعه للوقت •

٨ — معدل او نسبة الحالات التى تتطلب اسعافات اوليـة الى الحالات المضيعة للوقت •

٩ — معدل الحالات او الحوادث البسيطة الى الحالات المضيعه للوقت •

ولذلك تتوقف دقه هذه الطريقه على مدى الدقه فى تحديد واحتساب هذه المتوسطات •• وايضا تتوقف دقه النتائج النهائية على دقة المعدلات والنسب • فاذا كانت هذه المعدلات او النسب غير دقيقـة، فسيترتب عـلى ذلـك استخـدام مضـاعف (معـامـل) غـير سليم، والتـأثير عـلى النتائـج النهائيـة، وخاصـة إذا حدث تفـاوت في التكـاليف غير المباشرة للحوادث المتماثله ، وعلى ذلك يفضل اسلوب البحث والدراسة لتفادى العيوب الموجودة بهذه المعدلات والنسـب أو المتوسطات لان هذا يعتمد على عدد الحوادث حسب فئاتها ، وخاصة ان الصدفة تلعب دورا رئيسيا فى توزيع الحوادث بين الافراد . ولذلك اتجه الرأى الى استخدام طريقه Simonds لاحتساب تكلفة الحوادث ويطلق عليها الطريقة المعيارية الحديثة •

الطريقة المعيارية الحديثة

يجب لاحتساب تكلفة حوادث العمل حسب هذه الطريقة معرفة العناصر الآتية:

١ ــ الاقساط المدفوعة للتأمين ضد حوادث واصابات العمل (التكلفة المباشرة).

٢ ــ معرفة عدد الحوادث لكل فئة حسب نوعيــة الحادث والآثار الناشئة عنه •

٣ ــ معرفة متوسط التكلفة غير المباشرة عن كل حادث في كل فئــة •

وعلى ضوء ما سبق تحتسب التكلفة الكلية حسب المعادلة الآتية:

التكلفة الكلية للحوادث في المشروع = تكلفــه او نفقات التامين + ا × عدد الحالات المضيعه للوقت + ب × عدد الحالات التي تستلزم العلاج باشراف الطبيب + جـ × عدد الحالات التي تستلزم اسعافا اوليا فقط + د × الحوادث البسيطة (١) •

أما بالنسبة للكوارث والحوادث المميتة فتحتسب علـى حدة نظـراً لأنه من النادر حدوثها، ومن قبيل الكوارث حالات الوفـاة والعجز الكـلي المستديم ولذلك يجب وضعها في فئة خاصة، لأنه لو أخذت في الحسبـان أثناء احتساب متوسط التكاليف، فسيترتب على ذلك ارتفاع هذا المتوسط

---

(١) الحادث البسيط : هو الذي لا يتخلف عنه اى نوع من الاصابات •

بشكل ملحوظ مما يؤثر على سلامة النتائج، وخاصة إذا لم يقع هذا النوع في فترة لاحقة، ومن ناحية اخرى تحاول الادارة بقدر الامكان الحيلولة دون وقوع هذا النوع من الحوادث، ويعتبر من قبيل الكوارث ايضاً الانفجارات والحرائق بسبب العملية الصناعية

وتمثل الرموز أ ، ب ، جـ ، د، متوسطات للتكاليف غير المباشرة لكل حالة حسب الفئة الخاصة بها •

وحتى يتسير احتساب هذه التكاليف ، يجب توافر سجلات منظمة مبينا بها الانواع المختلفة من الحوادث • وقد نواجه مشكلة خاصة تقدير عدد الحوادث البسيطة ، ولكن من السهل معرفتها فى اى وقت ، لو عرفنا النسبة بينها وبين الحوادث المضيعة للوقت وذلك بناء على دراسة تتم لفترة معينة معقولة. وإذا ما حدث تغير في عددها في فترة تالية، فان ذلك لا يؤثر على سلامة النتائج بشكل كبير[1]

وبذلك نجد ان على المشروع ان يحدد اولا النسبه بين عدد الحوادث البسيطة والحوادث المضيعة للوقت واتخاذه هذه النسبة او المعدل لاحتساب عددها مستقبلا • واذا لم يتسير ذلك فيمكن اعتبار ان معدل الحوادث البسيطة الى الجسيمة ١ : ١ كما توصل Simonds من دراسته •

وعلى ذلك يمكن تصنيف الحوادث فى ثلاث فئات رئيسية هى :

١ ــ الحوادث الجسيمة او المضيعة للوقت •

(1) Simonds : Op. Cit., ch. 7.

٢ ـــ الحوادث التى تتطلب علاج المصاب تحت اشراف الطبيب
٣ ـــ الحوادث التى تتطلب اسعافات اولية •

اما النوع الرابع ويشمل الحوادث البسيطة التى لا يتخلف عنها اى نوع من الاصابات •

على ان تشمل الفئة الاولى :

(أ) العجز الجزئى المستديم •
(ب) العجز الكلى الوقتى •

وتشمل الفئة الثانية :

(أ) العجز الجزئى الوقتى •
(ب) اى حالات تستلزم العلاج تحت اشراف الطبيب •

وتشمل الفئة الثالثة :

(أ) الحالات التى تستدعى اسعافات اولية فقط •
(ب) الحالات التى يترتب عليها خسائر بالممتلكات وقد قدرها Simonds [١] بـ ٢٠ دولار على الاكثر ، او وقت ضائع لا يتجاوز ٨ ساعات من من توقف العمل •

وتشمل الفئة الرابعة :

(أ) الحالات التى لا يترتب عليها اصابات على الاطلاق او قد تكون الاصابة سطحية لا تستدعى توقف العامل •

(ب) اى حوادث تتسبب فى الحاق خسائر بالممتلكات تتجاوز ٢٠ دولار ، او ضياع فى وقت العمل يجاوز ٨ ساعات •

ويعتبر فى حكم العجز الكلى غير المستديم :

الحوادث التى يترتب عليها تعطل العامل عن عمله ليوم او اكثر (وردية) او اكثر غير اليوم أو الوردية التى حدثت بها الاصابة •

وذكر Simonds انه يفضل احتساب متوسط لكل فئة (عن كل حالة) بناء على الدراسة والبحث وعدم اهمال الحوادث البسيطة ، لانه قد يترتب على ذلك نتائج خطيرة فى المستقبل • ومراعاة المرونة فى تصنيف الحوادث ، لانه قد تخلط الشركات بين الحوادث التى تتطلب اسعافا اولية فقط وتلك التى تتطلب الرعاية تحت اشرا فالطبيب وقد نصنفها تحت اسم الحالات التى لا يترتب عليها وقت ضائع (اى حالات غير جسيمة) •

كيفية إحتساب متوسط التكاليف غير المؤمن عليها :

يمكن بالرجوع الى سجلات القسم الطبى ، احتساب عدد الحالات فى كل فئه من فئات الحوادث ، باستثناء الحوادث البسيطة التى لا تظهر بهذه السجلات ، وتحتسب بعد ذلك التكلفة غير المباشرة (غير المؤمن عليها) لكل فئة ، ثم يحتسب متوسط التكلفة غير المؤمن عليها لكل حالة ، وقد تستخدم الشركات معدل Simonds لتقدير عدد الحوادث البسيطة باعتبارها تساوى عدد الحوادث المضيعة للوقت ، وخاصة اذا كانت ترغب فى معرفة هذه التكاليف بسرعة ولا يوجد وقت للدراسة لتحديدها ، وبعد احتساب متوسط التكاليف غير المؤمن عليها لكل حالة عن كل فئة من فئات الحوادث (بناء على الدراسة)، تصبح صالحة للاستخدام في فترات تاليه ، حيث يضرب هذا المتوسط (المعامل) فى عدد الحالات فى كل فئة (حسب فئة المتوسط) وبذلك نتوصل الى التكلفة غير المؤمن

عليها لهذه الفئة وهكذا ... الخ ، مع مراعاة تعديل هذه المتوسطات إذا ما حدث تغير ملموس في المستوى العام للأسعار. وكذلك في مستويات الاجور خلال سنوات تالية ، وذلك لتقليل التفاوت او نسبة الاخطاء عن المتوسط الحقيقى •

ويمكن تحديد الرقم الخاص بتعديل المتوسط ليصبح صالحة للاستخدام فى فترة تالية كالآتي:

١ — احتساب متوسط الاجر فى الساعة فى السنة المطلوب احتساب تكلفة الحوادث (باستثناء الاجر الاضافى) •

٢ — يقسم المتوسط السابق على متوسط الاجر فى الساعة فى السنة المحتسب عنها المتوسط •

ويعتبر خارج القسمة معامل او مضاعف ، حيث يضرب فى المتوسط للتكلفة فى كل حالة لكل فئة للتوصل الى المتوسط المعدل ليصبح صالحا للاستخدام فى هذه الفترة •

وبعد احتساب متوسط لكل حالة حسب فئات الحوادث. تحتسب التكاليف غير المؤمن عليها كالآتي:

١ — الحوادث المضيعة للوقت :

متوسط التكلفة غير المؤمن عليها لكل حالة × عدد الحالات الجسيمة = التكلفة الكلية لهذا البند.

٢ — الحوادث التى تتطلب الرعاية بواسطة الطبيب :

متوسط التكلفة غير المؤمن عليها = عدد الحالات لهذه الفئة × التكلفة الخاصة بهذه الفئة •

٣ ـــ تكلفة الحوادث التى تتطلب اسعافات اولية :

متوسط التكلفة لكل حالة × عدد الحالات التى تتطلب اسعافات اوليـــــة .

٤ ـــ تكلفة الحوادث البسيطة :

متوسط التكلفة لكل حالة × عدد الحالات فى هذه الفئة .

ويحتسب عـدد الحالات لهـذه الفئة امـا على أسـاس الـدراسـة والبحث لهذه الفترة أو اعتبار أن نسبة الحوادث البسيطة إلى الحـوادث الجسيمة هي ١ : ١.

ثم يضاف الى اجمالى العناصر السابقة التكلفة المباشرة = التكاليف الكلية للحوادث .

الخلاصة . تعتبر الحوادث الصناعية والاصابات من العوامل المتسببة فى زيادة تكاليف الانتاج ، وتمثل التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث اعباء تحمل للانتاج ، وانه يمكن تحقيق وفر بالوقاية منها ، وبمعنى آخر تخفيض تكلفة الانتاج مما يترتب عليه زيادة الارباح الحقيقية المؤسسة ، وزيادة الخدمات .

الفصل الرابع

أسباب الحوادث في الصناعة



لنجاح اعمال الوقاية من الحوادث ،أو منع تكرار الحوادث،ضرورة معرفة الاسباب التى يترتب عليها وقوع الحادث ، ويستلزم هذا : اعداد نظام يتم على اساسه استقصاء أسباب الحوادث حال وقوعها، وفي مكان الحادث، لأن ذلك يتيح للشخص القائم بالاستقصاء ، التعرف على اسبابة بدقة وتجميع المعلومات من كافة المصادر الممكنة ، والمحيطة بمكان وقوعه ، هذا بالاضافة الى اتاحة الفرصة للمعاينة على الطبيعة لمعرفة الوسائل التى كان يستخدمها العامل اثناء وقوع الحادث ، ونوع العمل او المهمة التى كان ينوى تنفيذها .

كل هذا يستدعى ترك مكان الحادث حال وقوعه ، دون تغيير فى معالمه ، الا فى حالة الضرورة ، مثل المحافظة على سلامة وأمن اشخاص آخرين ، او الحيلولة دون حدوث خسائر فى الممتلكات .

وسواء حدث تغيير فى مكان الحادث ومعالمه ، او لم يحدث ذلك ، فانه من المفيد معرفة سلسلة الاحداث التى ترتب عليها فى النهاية وقوع الحادث . وذلك بسؤال الشخص المصاب ، والعاملين فى منطقة الحادث (بالقرب من مكان وقوعه) . بالاضافة الى قيام المحقق بمعاينة مكان الحادث، وجمع ما يمكن الحصول عليه من المعلومات بما يعينه في اداء عمله.

ثم تحلل هذه المعلومات بعد ذلك ، حيث يتم الكشف عن اسباب الحادث ومنع وقوع حوادث مماثلة مستقبلا . ولضمان تسجيل المعلومات عن الحادث حال وقوعه وقبل تغيير معالمه ، يحد

الملاحظ والمشرف تقرير عن الحادث واسبابه حال وقوعه ، قبل نقل العامل المصاب الى نقطة الاسعاف الاولى او القسم الطبى •

فمعرفة اسباب الحوادث هى العامل الفعال لنجاح اى برنامج للوقاية ، بما يترتب على ذلك رفع الكفاية الانتاجية ، والقضاء على الوقت الضائع بسبب الحوادث ، وما يترتب على ذلك من تكاليف •

ويفيد فى اعمال الوقاية ، الخبرة السابقة ، والتجارب والابحاث التى تجرى لتطوير بيئة العمل ، هذا بالاضافة الى ضرورة علاج المشكلة من جذورها بالتعرف على الاسباب الحقيقة للحادث وامكانية اسهام الاشراف الفعال فى تخفيض الحوادث •

ويشبه هنريش (1) Heinrich الحادث ، بسلسلة متصلة الحلقات ، حيث يترتب على تحرك احداها تحرك الاخرى وهكذا •• وحتى يقع الحادث فى النهاية •

ويفيد في ذلك ايضا اعداد احصاءات الحوادث ، حيث يتم تصنيفها على أساس نوع الحادث، وفئات العمال التي تتعرض لها، وأنواع الماكينات والادوات والاجهزة التى لها علاقة بالحادث ، والاماكن والازمنة التى يكثر فيها الحادث • ويساعد فى اعداد هذه الاحصاءات، التقارير التي يعدها ويرسلها المشرفون إلى الجهة

---

(1) Heinrich H. W., Industrial accident prevention 4 ed., New York: Mc Graw - Hill Book company, Inc., 1959, pp. 15 — 16.

المختصة ، ولذلك يشترط فى هذه التقارير الدقة والوضوح ، وحيث تعرض هذه الاحصاءات فى شكل ارقام ، لبيان عدد الحوادث أو توزيعها حسب السبب ونوعه ، وطبيعة او نـوع الاصـابة • وسن الشخص المصاب والجنس • ويمكن مراعـاه ذلك اثنـاء تصميم التقارير والاستمارات التى تستخدم فى هذا الغرض لتجميع المعلومات • وبهذا يتم استيفاء هذه المعلومات كما سبق القول حال وقوع الحادث •

وبعد هذه المقدمة ، نتعرض الان لتحديد مفهوم الحـادث ، والعوامل او الاسباب التى يترتب عليها وقوعه • وكذلك الاسس التى يتم بناء عليها تصنيف الحوادث ، حسب المسببات ، والاثـار المترتبة على ذلك ، وحسب الجنس او النوع •

ويعرف الحادث بانه واقعة او حدث يقع بدون تبصر او توقـع وينتج عنه نوع من الاذى للشخص او تلف للمعدات والممتلكات ، وهذا التعريف شائع الاستخدام فى تحليل الحوادث الصناعية • ولكن هذا التعريف يشمل العمل التخريبى او الانتقامى الذى يحدث فى المصنع ، طالما كان هذا العمل غير متوقع وينتج عنه اضرار ويستثنى من هذا وجهة نظر المخرب • وفى هذه الحالة لا يعتبر الضرر او الاذى بسبب حادث صناعي، ففى مجال النقل مثلا ، اذا رمى طفل عابث بحجر ، وترتب على ذلك بعض الاضرار باحدى العربات ، فان هذا ، حسب التعريف السابق حادث ، ولكن فى الحقيقة فان هذه الحادثة لا تختلف عن عمل المخرب الانتقامى • وكذلك الحوادث الطبيعية لا يمكن التكهن بها ، الامطـار الغزيرة والبراكين والزلازل والتى يترتب عليها اضرار ، ويشار اليها بحوادث الطبيعة •

ولكن التعريف الدقيق للحوادث الصناعية ، هو الناتج مباشرة عن مركز العمل بسبب خلل فى الالات والاجهزة او التصرف الخاطىء للفرد ، ففى حالة المخرب الانتقامى او الطفل العابث ، فان الضرر او الاذى الناتج بسبب هذا التصرف لا يعزى الى خلل فى الادوات والاجهزة او الاداء الخاطىء ، فعندما تكون الكوارث الطبيعية هى المتسببة فى الضرر او بسبب حوادث التخريب ، فلا توجد علاقة بالاداء الوظيفى للعمل ، وبالتالى تخرج عن هذا التعريف ، وبمعنى آخر لا يمكن القول ان هذا الضرر او الاذى بسبب حوادث صناعية.

ولذلك يقال بأن الحوادث الصناعية عبارة عن حدث ينشأ مباشرة من مركز العمل ، اى من الآلات والاجهزة ، او من العامل نفسه كسوء سلوكه وتصرفه أو سوء استعداده. وبذلك يخرج العمل التخريبي أو الانتقامي وكوارث الطبيعة من نطاق حوادث العمل[1].

ويتم تبويب وتصنيف الحوادث بناء على ثلاثة اسس رئيسية ، اما على اساس طبيعة ونوع الحادث، أو مسبباته، أو الآثار الناتجة عنه . على انه ينبغى مقارنة الحوادث التى من نفس النوع ، (حتى تكون المقارنة دقيقة او غير مضللة) وان تكون متشابهة من حيث طريقة التبويب او التصنيف، مع مراعاة تشابه الاعمال او الوظائف من حيث درجة الخطر ، حيث لا يمكن مقارنة حوادث صناعات النقل بتلك التى تحدث فى المكاتب، حيث تلعب كوارث الطبيعة دورا كبيرا فى صناعة النقل ، وهو مالا يحدث فى الاعمال

---

(١) راجع ، احمد عزت ، علم النفس الصناعى ، الطبعة الثانية ، الدار القومية للطباعة والنشر (١٩٦٥) صفحة ٣٥٢ .

المكتبية[1] وبهذا الشكل تصنف الحوادث وفقاً لما يلي:

١ ــ تصنف الحوادث حسب نوعها الى حوادث مرور، وحوادث مناجم، وحوادث طائرات، او حوادث جسيمة، واخرى غير جسيمة .

٢ ــ تصنف حسب آثارها الى حوادث أدت الى حدوث تلف بالالات والأجهزة، وإلى تلك التي أدت إلى حدوث أذى واضرار للاشخاص، وحيث تختلف هذه الاضرار حسب درجة الاصابة، فقد يحدث حروق او كسور او فقد الحواس او الاعضاء او تشويه او الوفاه [2] .

٣ ــ وتصنيف الحوادث حسب المسببات الى حوادث راجعة إلى عوامل انسانية، كالطيش والتهور أو اللامبالاة، أو شرود الذهن او ضعف مستوى الذكاء او نقص الخبرة او المعرفة .... او تلك التى ترجع الى عوامل بيئة كسقوط اشياء ، او حدوث انفجار ، او عدم نظافة الارضية مما يترتب على ذلك سقوط العامل او بسبب تلف او خلل مفاجيء بالالات .

وقد وجد ان حوادث النوع الاول (الراجعة لعوامل انسانية تتراوح نسبتها ما بين ٨٠٪ ، ٩٠٪ من الحوادث التى تقع ، بينما

---

(١) Ghiselli E. E. & Brown C. W., Personnel and industrial Psychology 2 ed., New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1955, pp. 335 — 337.

(٢) راجع احمد عزت ــ المرجع السابق .

تتراوح حوادث النوع الثانى (التى ترجع الى عوامل بيئــة) تتراوح نسبتها ما بين ١٠٪ ، ٢٠٪ من حوادث الصناعة • وهذا يشير الى مدى خطورة العوامل الانسانية الشخصية كعوامل متسببة فى الحوادث •

ونظرا لمـا تسببه الحوادث من اضرار فى الممتلكات واذى للاشخاص ، وما يترتب على ذلك من تكاليف ، سواء المتعلقة بدفع تعويضات للعامل المصاب ، او علاجه ، واصــلاح الاضرار التى حدثت بالممتلكات، بالاضافة إلى الوقت الضائع بسبب الحوادث، وما يترتب على ذلك من زيادة تكاليف الانتاج وكذلك التاثير على معنوية الافراد • كل هذا يدفع الادارة او المسئولين الى ضرورة التعرف على اسباب الحوادث واتخاذ ما تراه من حلول لمنع وقوع الحوادث مستقبلا • ومما يساعد فى ذلك ، قيام لجنة أو فرد بتقصي وتحقيق الحادث ، وجميع المعلومات عن مراحل العمل للتعرف عن سير الحادث • ولذلك يجب على مستقصى الحادث مراعــاة الاتـــى :

١ ـ متابعة التسلسل التاريخي لوقوع الحادث إلى أن تم وقوعه، والاستعلام عما كان يقوم بتنفيذه العامل المصاب اثناء وقــوع الحادث ، وكذلك التعرف عما كان يقوم به قبل الحادث مباشرة (١) •

٢ ـــ الحصول على كافة المعلومات عن الحادث من كافة المصادر

---

(١) Simonds, R. H. & Grimaldi J. V., Safety management, Illi-Nois: Richard D. Irwin, Inc., 1956 pp. 204 - 206.

سواء من العاملين فى مكان الحادث او المشرف ، مع مراعاة الحيطة والحذر حتى لا يجمع معلومات كاذبة •

٣ ـ ان تتولى اللجنة او الشخص القائم بتحقيق الحادث ، معاينة وفحص الظروف البيئية المتصلة بمكان الحادث ، للتعـرف عـلى بعض الظـروف او الآثـار التي قـد تسـاعـده في انـارة الطـريق امامه او تلقي الضوء على أسباب الحادث مستعينا فى ذلك بخبرته •

٤ ـ مـراعاة ان هـذه الحقائق والمعلـومات بمثـابة إرشـاد وانارة الطـريق أمام المحقق، وعليـه أن يبـذل كـل جهـد للبحث عن الـدوافـع والأسباب الخفية التي ادت إلى ظهور الأسباب الظاهرية مما تـرتب عليه وقوع الحادث.

وقد ذكر Heinrich خمس مراحل متصلة يترتب عليها فى النهاية وقوع الحادث (١) ، ومن البديهى ان الاصابة هى نتيجة حادث ، وان الحادث بفعل مسبب مباشر ادى الى وقوعه ، وانه من المفيد فى مجال الوقاية من الحوادث منع حدوث او وجود عوامل انسانية غير مأمونه او الظروف البيئية غير المأمونة ، ويذكر هنريش هذه المراحل فى الاتى :

١ ـ الظروف الاجتماعية للفرد وهى الخاصـة بالعـوامل الوراثية •

٢ ـ حدوث افعال وتصرفات غير مأمونه •

---

(١) Heinrich, H. W., Industrial Accident Prevention 4 ed., New York: Mc Graw-Hill Book company, Inc., 1959 p. 15.

٣ ـــ وجود عامل انسانى غير مأمون / او ظروف بيئية غير مأمونــة •

٤ ـــ وقوع الحادث •

٥ ـــ حدوث الاصابة او الضرر •

ويمكن بيان الاسباب او العوامل التى يترتب عليها وقــوع الحادث والامثلة او العوامل المتصلة بكل سبب كالاتى :

جدول يبين المراحل التي يترتب عليها وقوع الحادث

الاسباب / العوامل التي يترتب عليها وقوع الحادث	العوامل المتصلة بها
١ - الظروف الاجتماعية والمتصلة بالعوامل الوراثية .	الطيش ، التهور ، العناد ، الطموح الزائد ، او المفرط واى عوامل او صفات وراثية . وقد يكتسب الفرد بعض العادات غير السليمة من البيئة او بالتعليم ويترتب على هذه العوامل البيئية (المكتسبة) والوراثية خطأ الفرد (عامل انسانى غير مامون) .
٢ - الخطأ الانسانى (العامل الانسانى غير المامون) .	تسبب العوامل البيئية او الوراثية . مثال للتهور والطيش وسرعة التاثر والانفعال ، تجاهل الاسلوب المامون للعمل ... الخ وبالتالى حدوث العامل الانسانى او الشخصى غير المامون او الظروف البيئية غير المامونة كمسببات مباشرة للحادث .

٣ ـ العامل الشخصي غير المامون، الظـــروف الميكانيكية غير المامونة .	الاداء غير السليم للافراد ، اتخاذ مواقف خاطئة ، مثال هذا ، الوقوف لسفل احمال معلقة ، تشغيل الآلة بدون اذن او تصريح ، الهزار السخيف اثناء العمل ، رفع غطاء الامان من فوق الاجزاء المتحركة من الالة . اما الظروف الميكانيكية غير المامـونة فهي. ضعف الاضــاءة، عـدم تغطية او حجب التـروس، عدم وجود حاجز امـان، تجاوز نقطـة تشغيل الأمـان بسبب خلل في الآلـة، وهذه من المسببـات المباشرة للحادث.
٤ ـ الحـــادث .	اما بسبب سقوط الشخص ، او ارتطام الشخص بأشياء او اجسام طائرة ... الخ وهى التى تؤدى الى حدوث الاصابة او وقوع الضرر .
٥ ـ الأصابة / او الضرر .	اما حدوث كسور او تمزق ... الخ وهى نتيجـــة مباشرة للحادث .

ويزكر هنريش Heinrich ان الوقاية من الحوادث ، علم وفن متصل بالظواهر الطبيعية والعوامل المتصلة بالحادث ومسبباته • وهى من المشاكل التى تستوجب ايجاد حل مناسب ، وهذا الحل يستوجب اولا تحديد المشكلة واسبابها ، وايجاد الحل المناسب، مثل اى علم آخر ، اى تتبع الطرق العلمية فى حل المشـــكلة ، وترتب على ذلك وضع اساسيات وقواعد مسلم بها للوقـــاية من الحوادث ، ومن القواعد المسلم بها •

١ ــ ان الاصابة / او الضرر نتيجة مباشرة لحادث معين •

٢ ــ ان وقوع الحادث ناتج عن عوامل انسانية / او ظروف بيئة غير مأمونة •

٣ ــ ان العوامل الشخصية / او الظروف الآلية غير المأمونة راجعة الى التصرف الانسانى •

٤ ــ ان التصرفات الانسانية راجعة الى عوامل وراثية او بيئية مكتسبة •

وقد يهتم المهندس بمعالجة الأسباب المباشرة للحادث، وعلى وجه خاص الظروف البيئية غير المأمونة ، ولكن مما يخفف من آثار المشكلة ، انه لا يترتب على كل الحوادث اصابات ، حيث ذكر هنريش « انه من فحص واستعراض البيانات المتاحة وجد انه من بين ٣٣٠ حادثة من نفس النوع، ولشخص واحد ان من بينها ٣٠٠ حادثة لم يترتب عليها أي نوع من الاصابات، اي بنسبة ٩٠,٩ ٪ بينما ٢٩ حادثة كانت الاصابات طفيفة، اي بنسبة ٨,٨ ٪، بينما كانت الاصابات الجسيمة واحدة فقط أي ٠,٣ ٪.

وهذا يدل على اهمية الاشراف ، حيث يراقب تصرفات الافراد والتدخل فى الوقت المناسب ، ومنع ظروف بيئية غير مأمونة • ولا يوجد اى مبالغة اذا ما قيل انه لا تحدث اى اصابة او لن يقع اى حادث اذا لم توجد عوامل انسانية / او ظروف بيئية غير مأمونة•

ويمكن التعرف على هذه الاسباب بوسائل عدة ، اما عن طريق المعاينة او المشاهدة للحادث ، والاستعلام لجمع البيانات او من السجلات والبيانات التى سبق اعدادها والابحاث ، والتفتيش ، وبالتالى اتخاذ الحلول على ضوء هذه الاسباب •

أما Simonds فيورد تصنيف آخر للحوادث حسب (١) •

١ ــ الوسيلة (مادة او شيء تسبب عنه حادث) •
٢ ــ جزء من الوسيلة •
٣ ــ نوع الحادث •
٤ ــ الظروف البيئية •
٥ ــ التصرف الخاطيء •
٦ ــ عوامل انسانية غير مأمونة •

١ ــ المقصود بالوسيلة • مادة كيماوية او شيء مادى أو تيار كهربائي، وهي السبب المباشر للحادث، وكان في الامكان الوقاية منها وتنقسم إلى.

١ ــ الماكينات والأجهزة المتحركة.

---

(١) Simonds, Op. cit., p. 204.

٢ ــ المصـــاعد ٠
٣ ــ اجهزة الرفع والاوناش ٠
٤ ــ الناقـــــلات ٠
٥ ــ الغلايات واوعية الضغط ٠
٦ ــ الاجهزة الخاصة بنقل الحركة ٠
٧ ــ محولات كهربائية ٠
٨ ــ آلات التشغيل والعدد اليدوية ٠
٩ ــ اسطح التشغيل الاخرى ٠
١٠ ــ مواد كيماوية اخرى ٠

٢ ــ اما جزء الوسيلة : هو الجزء المعين من الوسيلة والاكثر ارتباطا بالحادث مثل التروس ــ اسلاك كهربائية ــ طارات ٠٠الخ٠

٣ ــ نوع الحادث ٠ حيث تصنف حسب سببها اما بسبب حدوث اتصال او تلامس بين الشخص المصاب بشىء أو مـادة (وسيلة) ، او تعرضه لموقف او ظروف غير مأمونه نتج عنها حادث وبالتالى حدوث الضرر او الاذى ٠

وحيث يصنف الحادث أو الاصابة حسب السبب [1] :

١ ــ حادثة أو اصابة بسبب انحشار بين اوفى الاشياء ٠ مثال هذا (حدوث الاصابة بسبب انحشار العامل بين اجـزاء متحركـة) ٠

---

(١) Blacke, R. P., Industrial Safety 3 ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1963, pp. 57 - 59.

٢ — حادث او اصابة بسبب حدوث ارتطام العامل باشياء صـــلبة •

٣ — بسبب اشياء ساقطة او طائرة او اشياء متحركة بطريقة معينـــة •

٤ — بسبب سقوط العامل فى نفس المستوى •

٥ — بسبب سقوط العامل من مستوى لآخر.

٦ — وقد تصنف حسب الاضرار او الاذى الذى لحق بالعامل (خدوش ، حروق ، تسلخ ، كسور ••• الخ) •

٧ — بسبب حدوث تلامس بتيار كهربائى •

٨ — الانزلاق على اسطح ناعمة او مبتلة •

٩ — ملامســة مواد كيماوية •

٤ — الظـروف البيئية غـير المأمـونة. وهي الظـروف التي تـرتب عليها، أن أصبحت الوسيلة غير مأمونة ومن امثلة ذلك.

١ — عيوب او خلل بالآلات والأجهزة.

٢ — استخدام وسائل وقائية غير مأمونة.

٣ — ضعف الاضاءة •

٤ — تهوية رديئـــة •

٥ — التنظيم المعيب •

٥ — الأفعال والتصرفات غير المأمـونة. ففي حـالة الأسلـوب غير المأمون لأداء العمل يؤدي إلى وقوع الحادث. ومن أمثلة ذلك.

١ — التشغيل بدون اذن او تصريح ، وعدم الانتباه اثناء العمـل •

٢ — تجاوز معدل السرعة الآمن.

٣ — اساءة استعمال اجهزة الوقاية وبالتالى عدم نفعيتها •

٤ — الاستعمال الخاطىء للاجهزة ، والمناولة اليدوية ، او إساءة استعمال اجهزة المناولة •

٥ — التحميل غير الآمن للأجهزة، ومزج العناصر أو خلطها ببعضها دون اتخاذ اجراءات معينة حيث تستلزم عملية الخلط هذه، وما ينتج عنها من تفاعلات كيماوية، تستلزم اتخاذ احتياطات خاصة.. الخ.

٦ — اتخاذ موقف غير آمن مما يعرض الشخص للأخطار.

٧ — العمل على اجهزة متحركة غير آمنه بدون اتخاذ احتياطات خاصة اثناء تشغيلها •

٨ — السرحان وشرود الذهن، وعدم تركيز الانتباه أثناء العمل، والتصرفات الشخصية أثناء العمل... الخ.

٩ — اساءة استعمال الأدوات والملابس الوقائية •

فكل هذه التصرفات غير المأمونة ، عوامل واسباب رئيسية للحادث ، وقد ينطوى تحتها عوامل فرعية او غير مباشرة ، لذلك من الافضل ضرورة تحديد السبب الحقيقى (الخفى) للحادث فقد يرجع سبب عدم فاعلية اجهزة الوقاية الى •

١ — استبعاد حاجب او حاجز الخطر •

٢ — العبث بمثبت الحاجز •

٣ ــ الطرق بخشونة على الحاجز ، او قد يرجع الى عدم تثبته بعناية •

٤ ــ عدم الابلاغ عن هذه النواحى •

وكل هذه النواحى ترجع لعوامل انسانية غير مأمونة ، وهى المتصلة بالنواحى الذهنية او الجسمية ومن امثلة ذلك •

١ ــ قلة الخبرة ونقص فى المعرفة •

٢ ــ نقص بدنى او عقلى •

٣ ــ اتخاذ مواقف غير مأمونة مثل اغفال التعليمات واللامبالاة

ونركز المناقشة فى ثلاث بنود رئيسية بغرض التعرف على اسباب الحوادث ، حتى يمكن وضع البرنامج الملائم للوقاية منها، بغرض رفع الانتاجية وتخفيض التكاليف لذلك سنتعرض للجوانب الآتية:

أولاً: الأسباب الميكانيكية للحوادث (البيئة).

ثانياً: العوامل الانسانية غير المأمونة كمسبب للحوادث.

ثالثاً: الاستهداف للحوادث.

أولا : الاسباب البيئية (الميكانيكية) للحوادث

يرى الكثير من الكتاب والباحثين ان النسبة الغالبة من الحوادث ترجع لعوامل انسانية ، ومع هذا لابد من اتخاذ اجراءات وقائية بادئين بتهيئة الظروف البيئية او الميكانيكية المأمونة • وذلك بتسوير او حجب الاجزء المتحركة من الالات ، وتحسين ظروف العمل مما يجعلها اكثر امانا • وهذه النواحى من اساسيات نجاح البرنامج المتكامل للامن الصناعى •

ولذلك فاى برنامج للامن ينبنى حول توفير الالات والاجهزة ذات التصميم المأمون ، وان تكون العمليات الصناعية اكثر امانا مع خلق وتهيئة كل ما من شأنه تحسين ظروف العمل •

وهذا لا يقللمن اهمية العامل الانسانى ، ولذلك لا يجب اغفال العوامل البيئية، وعلى أنه إذا كانت العوامل الانسانية تسبب حدوث غالبية الحوادث ، فانه لا يمكن التقليل من اهمية الجانب الهندسي الفني والمختص بتسوير الآلات، وتعديل تصميمها لتصبح أكثر أمانا وتحسين الظروف الميكانيكية للعمل كعامل فعال فى مجال الوقاية من الحوادث •

ويذكر هنريش ان الاسباب البيئية للحادث هى المتصلة بالظروف غير المأمونة وبصفة خاصة العناصر المادية كالالات ، المواد ، أشياء ••••• الخ • ومثال هذا العمل على آلات غير مأمونة (كما اذا كانت الاجزاء المتحركة غير مسورة) مما يؤدى الى اصابة العامل •

وفى رأى الكثير من الكتاب امثال هنريش

هنريش Heinrich[٣]، سايموند Simonds[٢]، Blacke[١] بلاك.

ان اهم الاسباب البيئية للحوادث هي:

١ — عدم تسوير الاجزاء الآلية الخطرة •

٢ — التنظيم والترتيب غير المناسب للاجهزة والمعدات ومناطق العمـــل •

٣ — استخدام أجهـــزة معينـــة بها شروخ او تآكل بعض اجزائها.

٤ — التصميم غير المأمون للآلات والاجهزة •

٥ — سوء التنظيم الداخلى للمبانى (التجميع غير المناسب او تراكم المواد والاجزاء فى الطرقات الداخلية ، عدم وجـــود مساحات كافية للتخزين ، تحميل الالات باكثر من طاقتها) •

٦ — ضعف الاضاءة (عدم كفاية الاضاءة — التوزيع الخاطىء وغير المناسب لمصدر الضوء).

٧ — سوء التهوية وعدم تجديد الهواء •

٨ — اعاقة الملابس الوقائية لحركة العامل، وما يؤدي هذا إلى خلق ظروف غير مأمونة.

٩ — اذا كانت الوســـائل المستخدمـة غير مأمونـــة • او العمليات الصناعية خطرة مع عدم توفير احتياطيات الوقاية •

---

(١) Blacke, R. P., Op. cit., pp. 57 — 59.

(٢) Simonds, Op. cit., p. 199.

(٣) Heinrich, H. W. Op. cit., 19 — 20.

ويذكر جيلمر Gilmer انه توجد علاقة بين مستوى الاضاءة والحوادث ، وان نسب او معدلات الحوادث فى الورديات النهارية اقل من الورديات المسائية، وحيث وجد من احدى الدراسات التي قامت بها احدى شركات التأمين ، ان ضعف الاضاءة ادى إلى زيادة الحوادث بمقدار ٢٥٪ (حيث كانت الاضاءة الصناعية هي المستخدمة) [١] .

ويؤيد هذا الابحاث التى تمت بانجلترا ، حيث وجد ان ضعف مستوى الاضاءة ادى الى زيادة الحوادث بما يعادل ٢٥٪ .

وانه توجد علاقة بين درجة الحرارة والحوادث التي يتعرض لها العامل في مكان العمل، ويؤيد هذا الدراسات التي تمت بانجلترا على عمال احد المصانع ؛ من ان الحوادث تقل كلما كانت درجة الحرارة تقرب من ٧٠ درجة فهرنهيته، وحيث تزداد الحوادث كلما تجاوزت درجة الحرارة ٧٥ درجة او قلت عن ٦٥ درجة.

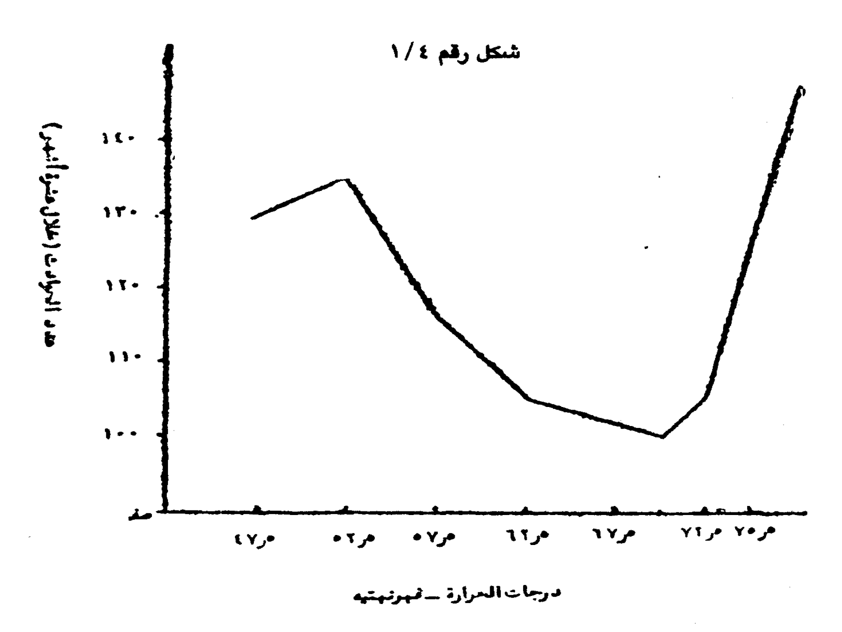
ويمكن اظهار نتائج هذه الدراسة بالرسم البياني رقم ٤/١.

ويؤيد الحقيقة السابقة ، احدى الدراسات التى جرت بمناجم الفحم ، حيث وجد ان معدل الحوادث يرتفع كلما تجاوزت الحرارة ٦٢° الى ان يصل ٨٥° حيث تبلغ الحوادث اقصاها . ووجد انه فى الفجوات التى تبلغ فيها درجة الحرارة النهاية القصوى يبلغ معدل الحوادث ثلاثة اضعاف عدد الحوادث اذا كانت درجة الحرارة فى حدها الادنى .

---

(١) Gilmer, B. V. H., Industrial Psychology 2 ed., New York: McGraw - Hill Book company, 1966, p. 324.

شكل رقم ٤ / ١



يبين الرسم العلاقة بين درجة الحرارة ومعدل تكرار الحادث •

(After Vernon, H. M. Prevention of accidents. Britich J. Induster. Med., 1945, 2, 3).

وقد يرجع تفاوت معدل الحوادث بين الحرف او بين الاعمال داخل الحرفة الواحدة (١) حسب طبيعة العمل وصعوبته ، وما يستلزمه من مجهود عضلى • ويؤيد ذلك احدى الدراسات لمجموعتين من العمال ، احداهما تقوم باعمال ثقيلة او صعبة تستلزم مجهود عضلى كبير ، واخرى تشتغل باعمال خفيفة (اجربت بغرض مقارنة

(١) Gilmer, B. V. H., Ibid. p. 325.

معدلات الحوادث للمجموعتين) وقد وجد أن انتاجية المجموعة الاولى (التى تشتغل باعمال ثقيلة) فى فترة ما بعد الظهر أقل من انتاجيه المجموعة الاخرى (التى تعمل باعمال خفيفة) ، وباحتساب معدل الحوادث لكل وحدة انتاجية ، وجد ان معدل الحوادث فى الاعمال التى تتطلب مجهود عضلى كبير غير ملائم بالنسبة للفئة الاخرى • وهذا يدل على ان معدل الحوادث يرتفع كلما زادت صعوبة العمل •

ثانيا : العوامل الانسانية وعلاقتها بالحادث

وهى السمات والخصائص المتصلة بالفرد ، وما يترتب على ذلك من حدوث سلوك او تصرف يؤدى الى حادث، ولذلك من المفيد فى مجال الوقاية تفسير هذا السلوك او التصرف، اى التعرف على الدوافع الخفية التى ادت الى حدوث التصرف الظاهر (غير المأمون) • حيث ان النسبة الغالبة من الحوادث ترجع لعوامل انسانية سواء كانت مباشرة او غير مباشرة، فانه مما لا شك فيه ان علاج هذه العوامل ، له اهمية كبيرة فى تخفيض معدل الحوادث ورفع الانتاجية ، نتيجة تقليل الوقت الضائع بسبب الحوادث •

لذلك لا يكتفى بتفسير سبب حادث معين ، ان العامل قام بتشحيم الالة اثناء العمل (اي وهى دائرة) ، بل من المفيد الاستمرار فى التحليل لمعرفة سبب هذا التصرف اى لمعرفة الدوافع الحقيقية لهذا التصرف ، فقد يكون العامل المسئول أو غير مسئول (كما لو طلب المشرف من العامل تشحيم الآلة)، او ان معدل التشغيل او التحميل للآلة، يمنع ايقافها عن العمل • او قد يرجع الى عدم دراية العامل ومعرفته بالاخطار الناتجة من هذا التصرف، او بسبب

ضعف جسمانى او ذهنى ، او التعمد فى تجاهل التعليمات واللوائح الداخلية للعمل، وادى هذا الى ظروف غير مأمونه ، وبالتالى وقوى الحادث .

وقد تكون العوامل الانسانية من الاسباب المباشرة للحـــادث او غير المباشرة .

ومن العوامل الانسانية المباشرة للحادث ما يلي:

١ — التشغيل بدون اذن او تصريح ، عــدم الانتباه اثناء العمل .

٢ — العمل بمعدل سرعة غير مأمون او تجاوز هذا المعدل .

٣ — اساءة استعمال ادوات الوقاية الشخصية .

٤ — التشغيل او التحميل غير المامون ، او عدم مراعـاة الاحتياطات الخاصة باستخدام او استعمال بعض العناصر كالمواد الكيماوية .

٥ — اساءة استعمال الالات واجهزة المناولة .

٦ — اتخاذ موقف غير امن كالوقوف تحت احمال معلقه .

٧ — العمل على اجهزة متحركــة وخطــرة بدون مراعـاة الاحتياطات الضرورية لتشغيلها .

٨ — السرحان وشرود الفكر وعدم تركيز الانتباه اثناء العمل وخاصة اذا ما حدث هزار سخيف اثناء العمل .

٩ — عدم التهليغ عن ظروف غير مأمونة قد تكتشف .

ويقول هنريش (١) Heinrich ان العوامل المتصلة بسمات الفرد

(١) Heinrich, H. W., Industrial accident Prevention 4 ed., New York: 1959 pp. 80 — 81.

الدهنية والبدنيـة، قد تؤدى الى سلوك او تصرف غير مأمون ، وبالتالى خلق ظروف مهيئه للحوادث ومن اهم النواحى المتصـلة بالفرد وما يترتب على ذلك من وقوع الحوادث الجوانب التالية:

١ ــ الموقف والاتجاه غير السليم :

(أ) الاهمـال المتعمد وعدم الاكتراث •
(ب) حب المغامرة وعدم الترو •
(جـ) الخمول والكسل •
(د) عدم الولاء او التفانى فى العمل •
(هـ) الانانية والابتعاد عن الناس •
(و) الخـوف •
(ز) سرعة الانفعـال •
(ح) الاستئثار بالنفس •
(ط) الافراط فى الحماس او الغيرة •
(ى) عـدم الصـبر •
(ك) شرود الذهـن •
(ل) سرعة التهيج •
(م) حالات ذهول بسبب تسلط فكرة معينة على العقل •
(س) النفور والخوف الزائد •
(ع) عدم الاكتراث وقلة التبصر بالامور •
(ف) التعصب وعدم التسامح •

والعوامل السابقة تؤثر على الحالة الذهنية للفرد مما قد تعرضه للحوادث •

٢ ــ نقص المعرفة او المهارة :

حيث يترتب على ذلك وقوع الحوادث بسبب :

(أ) اذا كانت المعلومات التى وصلته غير كافية .

(ب) سوء فهم الاوامر والتعليمات .

(ج) عدم او نقص خبرة العامل .

(د) التردد والحيرة .

(هـ) عدم الاقتناع بالرأى .

٣ — الافراد غير المهيئين للعمل جسمانيا :

وهذا مرتبط بنواحى السمع والابصار ، والجنس ، العمر ، الصحه ، حساسية الجسم بالنسبه لبعض المواد ، ، البطء فى الادرك ، حالات الصداع ، السكر ، التسمم ، الفروق البدنية بصفه عامه ، وما من شأنه إعاقة الجسم عن الحركه .

ويؤيد اهمية العوامل الانسانية كمسبب للحوادث ، الدراسات التى قامت بها شركة كليفلاند للسكك الحديدية بالتعاون مع شركة متروبوليتان الامريكية للتامين على الحياة .

ويشير الجدول الخاص بنتائج الدراسة ، ان للعوامل النفسية او الانفعالية اهم بكثير من العوامل البدنية او الجسمية والمسئولة عن ثلث الحوادث تقريبا . وهذا يدعو الى ضرورة التركيز لمعرفة السبب الحقيقى للتصرف الذى ادى إلى وقوع الحادث . فاذا كان السبب يرجع الى شرود الذهن ، فلابد من معرفة سبب وجود هذه الظاهرة ، ما اذا كانت ترجع الى اسباب اجتماعية او غيرها .

ويرى هنريش ان تصرف الادارة قد ينتج عنه ظروف غير مأمونة

الخطأ في وجهة النظر	١٤
الفشل أو العجز في ادراك الخطر المحتمل	١٢
الخطأ في احكام السرعة او ضبط المسافة	١٢
التهور أو الاندفاع الارعن	١٠
عدم تقدير المسئولية أو تجاهل ما يحدث	٨
الفشل في التركيز المحدد للانتباه	٨
حالة العصبية أو الخوف	٦
الخداع البصري أو ضعف الابصار	٤
امراض عضوية	٤
قلة الاستجابة أو رد الفعل	٤
ضغط الدم المرتفع	٢
الشيخوخة	٢
الكآبة والقلق	٢
الاجهاد الشاق	٢
توزيع الانتباه بطريقة غير منتظمة	٢
قلة الخبرة	٢
متنوعات	٤

صفر ٣ ٦ ٩ ١٢ ١٥

يبين الرسم البياني رقم ٢/٤ الأسباب الأولية للاستهداف للحوادث بناء على الدراسة التي شملت ٥٠ من سائقي شركة Cleve - land Railway وبالتالي وقوع الحوادث، ومن هذه الأسباب[1].

(١) Heinrich, H. W., Industrial accident Prevention 4 ed., New York: Mc Graw - Hill Book company, Inc., 1959, P. 83.

١ — عدم توافر اجراءات للأمن، أو نظام لتقصى الحقـائق المتصلة بالحوادث ، واعداد الاحصاءات للاستفادة منها .

٢ — نقص التوجيه والاشراف وعدم اشـراك العاملين فى اعمال الوقاية .

٣ — الاهمال فى تسوير الآلات ، او توفير الاضاءة الجيدة ، التهوية الجيدة ، التسهيلات والخدمات الطبية ، وعدم توافر ادوات الوقاية الشخصية ، او وجود ظروف غير مامونة بصفة عامة ، ولم تتخذ الادارة اى اجراءات للوقاية منها .

٤ — عدم فاعلية اعمال الوقاية المستخدمة او عـدم كفايتها بصفة عامة .

٥ — عدم وجود نظام يتم بموجبه الكشف على العمال الجدد من حيث لياقتهم البدنية ومستوى الذكاء والخبرة السابقة بالعمل .

٦ — عدم مراعاة قدرات الفرد اثناء تعينه فى عمل معين .

٧ — المعاملة غـير الانسانيـة للعمال، وهـذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.

٨ — نقص التدريب ، وعدم التوجيه الكافى ، وعدم المـام المشرف بفن الاشراف .

٩ — عدم اتباع الاجراءات السليمة بسبب الجهل بها .

١٠ — عدم تحديد المسئولية للحوادث التى تقع .

وقد توصل هنريش من دراساته ان العوامل الانسانية تتسبب فى ٨٨٪ تقريبا من الحوادث التى تقع ، اما الظروف البيئية فتسبب فى ١٢٪ تقريبا .

بينما توصلت الدراسة التي قام بها National Safety Council (بالولايات المتحدة)(١) إلى ما يلي:

(أ) ١٨٪ من الحوادث ترجع الى ظروف ميكانيكية غير مأمونة

(ب) ١٩٪ بسبب عوامل انسانية غير مأمونة .

(ج) ٦٣٪ ترجع الى خليط من العوامل الانسانية والظروف البيئية غير المأمونة، وهذا يدل انه قد تتسبب الظروف البيئية في ٨١ ٪ من الحوادث في بعض الاحيان، بينما تتسبب العوامل الانسانية في ٨٢ ٪ من الحوادث تقريباً.

وقد اجريت دراسة اخرى فى بنسلفانيا بالولايات المتحدة الامريكية ، حيث اتضح ان ٣٪ من الحوادث ترجع الى ظروف بيئة غير مأمونة ، وان ٢٪ ترجع الى عوامل انسانية - بينما ٩٥٪ ترجع الى مزيج من العوامل الانسانية والظروف البيئية (١) .

وقد يرجع الاختلاف فى النتائج حسب وجهة النظر والتقدير الشخصى ، حيث ركز هنريش فى دراسته على الظروف البيئيــة والعوامل الانسانية وقدر نسبة ما تسببه كل منهما من الحوادث ، ولم يحاول معرفة الحوادث التى تقع بسبب العاملين معا ، وهذا ما تم فى الدراسة الاخرى .

ويدل ما سبق ، اهمية العوامل الانسانية كمسبب للحوادث

---

(١) Blake, R. P., Industrial safety 3ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1963 pp. 60 — 62.

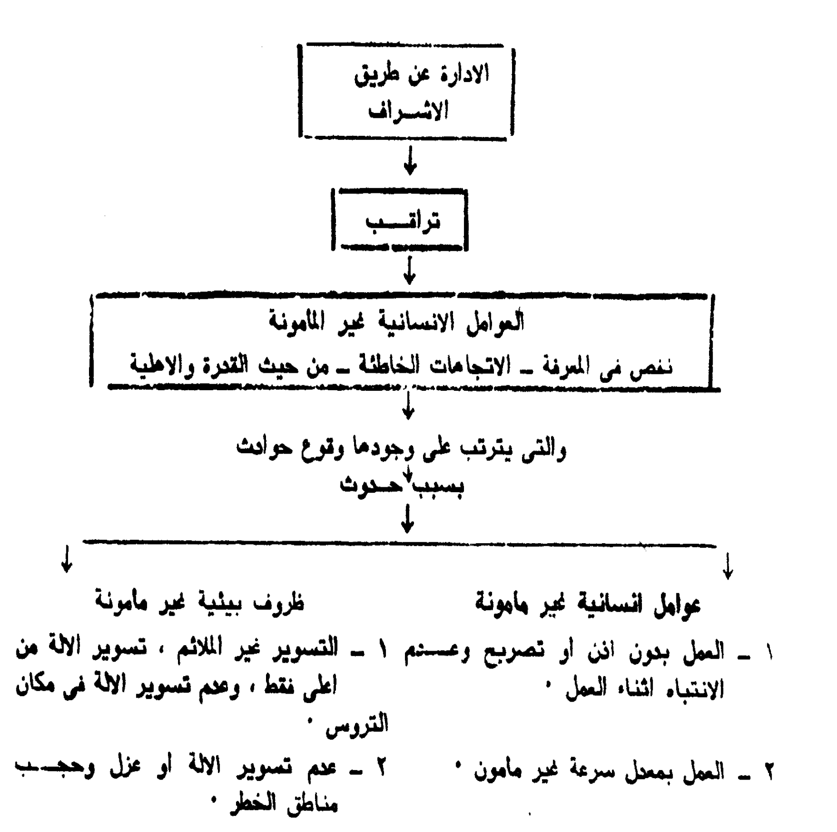
(٢) An analysis by the statistical Unit of the Deparment of Labor and industry of the State.

سواء كانت هذه العوامل سبب مباشر او غير مباشر ٠ الا انه سيترتب على ادخال الآلية في الصناعة تحسين بيئة العمل، ولكن سيترتب على ذلك خلق مشاكل اقتصادية واجتماعية بسبب البطالة وينعكس اثر هذا على معنويات الافراد ٠ (ويطلق على القرن العشرين بالعصر الآلي)، وحيث ان الانسان مخترع الآلة ومصممها ومستخدمها فى الانتاج ، وباعث الحركة فيها ، فهى تعمل إذا اراد وتحت اشرافه ، وبمعدل السرعة الذى يرغب وتقف إذا شاء، او اذا منع عنها الطاقة المحركة ٠

ثم وضع الانسان التعليمات التى تتبع فى تشغيلها ٠ وانه اذا ما حدثت اى حوادث بسبب عيب او خلل فى الالة ، فان هذا يرجع الى تصرّف الانسان ٠ ولذلك يعتبر العامل الانسانى المسبب غير المباشر للحادث ٠

واذا كانت الآلة ذات تصميم غير مأمون او نظام تشغيلها، فهذا يرجع للانسان الذى صممها او استخدمها ، وهذا يدل علىَ انه قد يستخدم الآلة بطريقة مأمونة او غير مأمونة، ويتحمل ما يترتب على ذلك من نتائج ، اذا ما حدث مثل بتر ساق أو يد ٠٠٠ الخ ٠ او خسائر مادية يتحملها صاحب العمل ، او فقدان العامل لجزء من دخله ، وهذا ما يدعو الى ضرورة مراقبة تصرفات الانسان وتفسير هذه التصرفات ٠

مما سبق يمكن تلخيص الأسباب المباشرة وغير المباشرة للحوادث كما هو موضح بالجدول التالي:



الادارة عن طريق الاشــراف
تراقـــب
العوامل الانسانية غير المامونة
نقص فى المعرفة ـ الاتجاهات الخاطئة ـ من حيث القدرة والاهلية
والتى يترتب على وجودها وقوع حوادث
بسبب حـدوث
عوامل انسانية غير مامونة
ظروف بيئية غير مامونة
١ ـ العمل بدون اذن او تصريح وعـدم الانتباه اثناء العمل ٠
٢ ـ العمل بمعدل سرعة غير مامون ٠
١ ـ التسوير غير الملائم ، تسوير الالة من اعلى نقط ، وعدم تسوير الالة فى مكان التروس ٠
٢ ـ عدم تسوير الالة او عزل وحجـب مناطق الخطر ٠

١ ـ اساءة استعمال ادوات الوقايــة الشخصية ٠

٤ ـ استخدام ادوات واجهزة غير مأمونة او العبث بها واتلافها ٠

٥ ـ رفع اثقال اكثر من طاقة الفرد او وضعها بطريقة خاطئة ، او خلط مواد بدون النظر الى خواصها ٠

٦ ـ اتخاذ مواقف غير سليمة ٠

٧ ـ العمل على اجهزة مع عدم الانتباه اثناء تشغيلها ٠

٨ ـ حالات شرود الفكر ، والتعمد فى احداث هذا التصرف كنوع من المكايدة ، واساءة استعمال الاشياء ، وحدوث حالات من الرعب والخوف ٠

٣ ـ وجود خلل بالالة ، او بروز ومرتفعات او منخفضات بالارضية ، او كانت مبتلة او وجود شروخ بالآلة او المبنى او تآكل بعض الاجزاء.

٤ ـ التصميم غير المأمون للآلات والاجهزة

٥ ـ ضعف الاضاءة وجود وهج ولمان وعدم توزيعها بطريقة ملائمة على مناطق العمل ٠٠٠ الخ ٠

٦ ـ التهوية غير الجيدة وفساد الهواء وتلوثه بالغازات السامة وعدم تجديده ٠٠الخ٠

٧ ـ عدم توافر الادوات الشخصية للوقاية ، وعدم استخدام نظارات الوقاية، او الاحذية بكعب عالي.

٨ ـ اذا كانت العمليات خطرة ، آلية ، كيماوية ، كهربائية يدوية ٠٠٠ الخ ٠

٩ ـ سوء التنظيم الداخلى ، والتخزين فى الطرقات ٠٠٠ الخ ٠

↓

حيث تسبب الحوادث

↓

حيث ٢ ٪ لا يمكن الوقاية منها

٥٠ ٪ في الامكان تجنبها ٩٨ ٪ يمكن الوقاية منها

ومن هذه القائمــة تتضح الاســباب المباشرة وغير المباشرة للحوادث الصناعية ، وحيث يرى هنريش أن ٢٪ من الحــوادث لا يمكن الوقاية منها أو تجنب حدوثها ، بينما ٥٠٪ يمكن تجنب حدوثها أو ان ٩٨٪ من الحوادث يمكن تجنبها ، اذا ما وجد برنامج فعال للامن الصناعى ، والعمل على تجنب وجود تصرفات غــير مأمونة أو ظروف ميكانية خطرة.

ثالثا : الاستهداف للحوادث

اذا كانت ظروف العمل البيئة متجانسة بالنسة لجماعة العمال ، فان الفروق الفردية فى الحوادث ترجع الى عوامل شخصية بدنيـة او نفسية او كلاهما ومن هذه العوامل ما يلى :

١ — مستوى الذكــاء :

تضاربت واختلفت نتائج الباحثين فيما يختص بالعلاقــة بين الـذكاء والحـوادث منهم من يرى انــه لا توجـد اي عـلاقـة او ارتبـاط بين درجات الذكاء ومعدل الحوادث ، ويؤيد هذا الدراسة التى تمت على العمال تحت التمرين بالترسانة البحرية لبناء السفن بالولايات المتحدة الامريكية • وذكر البعض الآخر، ان هذه العلاقة توجد فى الاعمال التى ينجم عنها حوادث بسبب الخطأ فى التقدير (١) ، ولكن

(١) Gilmer, B. V. H., Industrial Psychology 2ed., New York: Mc Graw-Hill Book company, 1966 P. 320.

لا يوجد اى ارتباط او علاقة بالحوادث التى ترجع الى نقص المهارة اليدوية، والرأى الاخير بسبب اكتشاف عدم وجود اى ارتباط او علاقة بين الذكاء ومعدل الحوادث بالترسانة البحرية ٠

واتضح من دراسة اخرى أن الأفراد ذوي مستوى الذكاء المنخفض (اقل من المتوسط) اكثر تعرضاً للحوادث، من ذوي الذكاء المتوسط، واستخلص من ذلك وجود مستوى أو حد ادنى للذكاء يمكن الفرد من ادراك الخطر الذي ينطوي عليه العمل. ويبين هذا، أهمية اختبارات الذكاء في الكشف عن هذه النواحي، وبالتالي إمكان تخفيض الحوادث، مع مراعاة ان هذا المستوى أو الحد الأدنى للذكاء يختلف من مهنة لأخرى.

٢ ــ القدرة على الابصار :

يحدد قدرة الفرد على رؤية الاشياء والتمييز بينها ، مدى امكانية او احتمال تعرضه للحوادث ٠ ودلت احدى الدراسات التى شملت ١٢ مجموعة من العمال ، حيث تم تحديد المستوى البصرى المطلوب، وتم الكشف على العمال لمعرفة مدى توافر هذا المستوى، حيث اتضح فى ١١ مجموعة ان الذين لم يحدث لهم حوادث على الاطلاق اكبر بين اولئك الذين تتوافر فيهم هذه المستويات ٠ بينما لا توجد فروق تذكر فى المجموعة الاخيرة وهى التى تتكون من أمناء المكتبات ٠

ودلت دراسة اخرى ، ان نسبة العمال الذين حدثت لهم حوادث بين اولئك الذين اجتازوا اختبارات الكشف البصرى ٣٧٪ ، بينما بلغت ٦٧٪ بين اولئك الذين لم يجتازوا هذه الاختبارات ٠

ويدعوا هذا الى ضرورة الكشف على العمال الجدد ، والتأكد

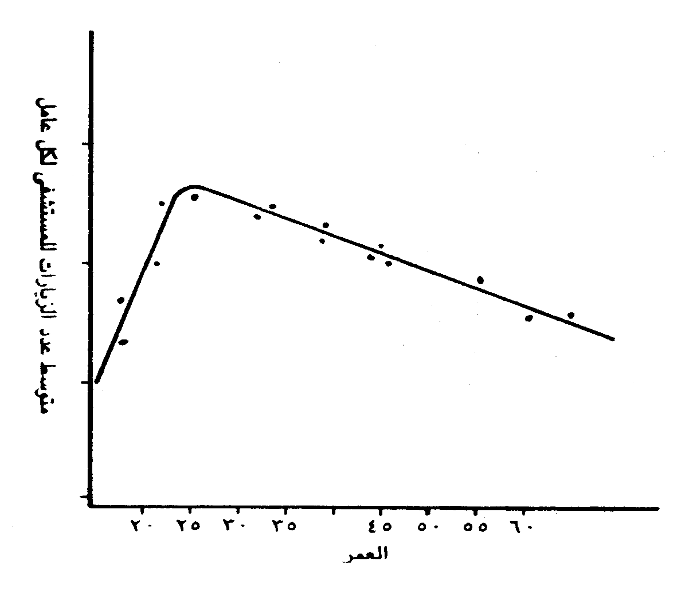
من توافر المتوى البصرى المطلوب ، قبل الحاقهم بالعمل •

٣ ــ العمر والخبرة :

أجـريت دراسات عـديدة لمعـرفـة العـلاقـة بـين السن والخبـرة والاستهـداف للحوادث. اتضـح في كثير منهـا، ان العمال صغـار العمر وقليلي الخبرة، أكثر تعرضاً واستهدافاً للحوادث[1]. من كبار السن وذوي الخبرة، ويؤيد هذا نتائج كل من:

Hewes, Gates, Schmitt, Lipmann, and Van Zelst.

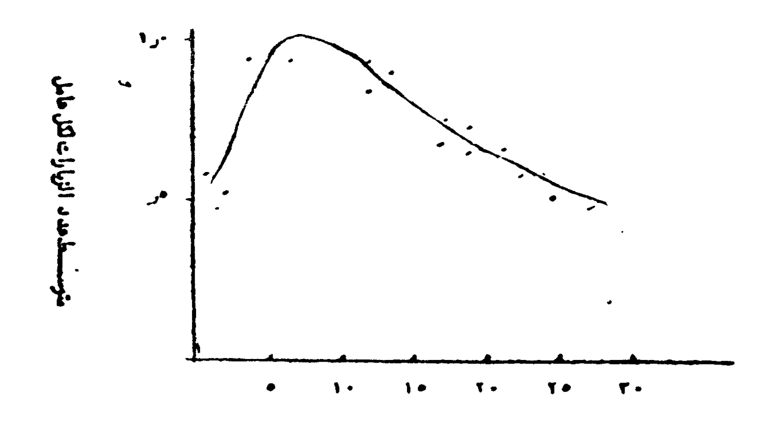
واتضح ايضا من احدى الدراسات التى تمت بمصنع للحـــديد



يبـين الرسم البيـاني رقم ٣/٤ العلاقـة بين العمـر ومعدل الحـوادث (عـدد الزيارات للمستشفى لكل عامل في المتوسط).

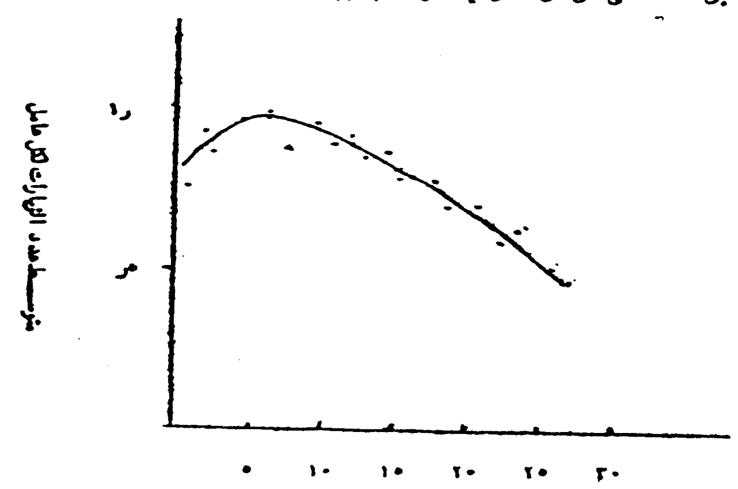
---

(١) **Tiffin, J & McCormick, E. J., Industrial Psychology, London : George Allen & Urwin LTD, 1961, pp. 415 — 422.**



الخبرة (عدد سنوات الخدمة بالمصنع)

يبين الرسم البياني رقم ٤/٤ العلاقة بين سنوات الخبرة وعدد مرات الـزيارة إلى المستشفى عن كل عامل في المتوسط بسبب الحوادث.



سنوات الخبرة بالعمل الحالي

يبين الرسم البياني ٤/٥ العلاقة بين سنوات الخدمة بالعمل الحالي ومتـوسط عدد مرات الزيارة إلى المستشفى لكل عامل.

والصلب ، ان معدل الحوادث ينخفض مع تقدم السن ، وكلما زادت عدد سنوات الخبرة • وتتلخص نتائج هذه الدراسات فى الرسوم ٤/٣، ٤/٤، ٤/٥.

وتدل هذه الاشكال الثلاثة باستثناء بعض النقاط الشاذة لصغار السن ، قليلى الخبرة ، انخفاض عدد مرات التردد على المستشفى بتقدم السن ، وكلما زادت الخبرة بالعمل •

وقد يعزى هذا الى قيام الشباب من العمال باعمال اكثر خطورة من كبار السن ، بالاضافة الى تميز الشباب بالطيش والاندفاع ، فهم اقل حذراً من كبار السن، هذا بالاضافة إلى أن صغار السن أقل ارتباطاً بالأسرة من كبار السن أو انهم اقل ادراكاً بالخطر.

ولكن هذه النتيجة ليست عامة او مطلقة بالنسبة لكل الحرف والصناعات ، حيث اتضح من الدراسات التى قام بها استفنتس Stevents في بعض المصانع أن معدل الحوادث يزداد بتقدم السن، وان معدل شدة الاصابة بين الكبار اكبر من الصغار، وان معدل الحوادث يرتفع كلما زادت مدة الخدمة • ويفسر ذلك بان العاملين من كبار السن اعتادوا على هذه الاخطار ولذلك فهم اقل حذرا من الشباب (قليلى الخبرة) •

وتدل الدراسات السابقة ان معدل الحوادث يقل بتقدم السن وطول مدة الخدمة الا ان دراسة Stevens, Shrosbree اثبتت عمومية هذه النتائج ، لذلك لا يجب تعميم النتائج المستخلصة من حرفة لأخرى إلا إذا كانت تتشابه في ظروف العمل.

٤ ــ الحالة الانفعاليـــة :

اتضح من الدراسات وجود نوعين من العوامل الانفعالية لها علاقة بحوادث العمل وهى :

(أ) الحالة الانفعالية العامة •

(ب) الحالة الانفعالية او المزاجية وقت وقوع الحادث •

وتمت الدراسة لمعرفة اسباب الاستهداف للحوادث بين ٥٠ من سائقى شركة كليفلاند Cleveland للسكك الحديدية ، وقد اتضح ان حالا تعدم الاكتراث والاندفاع والتهور ، الخوف ، القلق ، والحالة النفسية تتسبب فى ٣٢٪ من الحوادث •

ولذلك قد تكون الحالة الانفعالية للفرد سبب ما يرتكبه الفرد من حوادث او جزء منها • وقد اصبح معروفا ان الحالة الانفعالية أو المزاجية لعدد غير قليل من الافراد تتغير تقريباً ارتفاعاً أو انخفاضاً، وفي حالات الارتفاع تقل الحوادث ويزداد الانتاج، بينما في حالات الهبوط تكثر الحوادث ويقل الانتاج.

وقد[1] وجد Hersey في دراسة كلينيكة لاربعمائة حادثة، ان اكثر من نصفها وقع حيث كان العامل فى حالة هبوط انفعالى ، لان هذه الحالة تعوق العامل عن استخدام قدراته الذهنية للتصرف السليم • ووجد ايضا ان العامل تنتابه حالة الهبوط الانفعالى ، وتستغرق ٢٠٪ من وقته ، وقد يرجع هذا لاسباب عائلية او بسبب متاعب فى العمل او بسبب عدم الراحة التامة والنوم • واذا كان عامل الصدفة هو المسبب للحوادث ، فلن تقع خلال هذه الفترة اكثر من ٢٠٪ تقريبا من الحوادث • ويدل هذا ان حالات القلق والتوتر الانفعالى لهما علاقة بالحوادث • وأيدت ذلك ابحاث كاردال Cardall .

---

(١) Tiffin, Ibid. pp. 419 — 422.

واجرى هارسى Hersey دراسة لمعرفة علاقة الحالة الانفعالية للعامل بالانتاج ، فاتضح ان الانتاج زاد بمقدار ٨٪ اذا ما كان العامل يشعر بالفرح والابتهاج عن الحالات التى يشعر بها بالخوف والقلق والتشاؤم •

ومن الدراسات السابقة تتضح العلاقة بين الحالة الانفعالية او المزاجية للفرد بالحوادث والانتاج، حيث يقل معدل الحوادث، ومن ثم يرتفع الانتاج إذا ما كانت الحالة الانفعالية ملائمة.

والملاحظ ان حوادث العمل ليست موزعة بين الناس توزيعا عشوائيا اى على اساس الصدفة ، وهذا يدل على ان بعض الاشخاص اكثر استهدافا للحوادث من غيرهم • وقد اشار Nintz, Blume، أن الأفراد لا يتساوون من حيث توزيع الحوادث، وانه يمكن الاستدلال على المستهدفين بمقارنة سجلات الافراد فى فترات متتالية ، فاذا اتضح زيادة معدلات بعض الافراد عن المتوسط فيدل هذا على أنهم اكثر استهدافا للحوادث •

ويقول منتز Mintz انه يمكن الاستدلال على المستهدفين للحوادث بمعرفة معامل الارتباط لمعدلات الحوادث للافراد لسنوات متتالية، حيث يختلف معامل الارتباط من مصنع لآخر وحسب ظروف العمل• بينما يرى ايفان ستاليكوب Evan Stallcup أن لعامل الاستهداف دور ثانوى فى الحوادث ، وان الحظ يلعب دورا كبيرا فى اصابة البعض اكثر من غيرهم، وان هذا يرجع إلى عامل «عدم التكيف»، اى ان الافراد الاكثر استهدافا اقل « تكيفا » بالعمل وان هذه الصفة وقتية • وانه وجد من بعض الدراسات ان صغار السن اكثر قابلية للحوادث من الكبار ، ومعنى هذا أن الافراد يكونوا اكثر قابلية للحوادث فى صغرهم ، بينما يقل ميلهم او تعرضهم للحوادث كلما تقدموا فى

السن ، ويذكر ان هذا يدل على ان عامل الاستهداف او القابلية للحوادث عارض وقتي. بينما توصل باحثون من امثال Bun Mintz Schulzinger ان القابلية للحوادث حقيقة احصائية غير صحيحة. ولذلك يرى الكاتب[1].

١ - ان الصدفة وحدها تؤدى الى ان يصاب بعض الافراد اكثر من غيرهم .

٢ - ان القلة من الافراد تحدث لهم حوادث كثيرة في فترة متتالية. اما الغالبية فتقع في حوادث قليلة، او لا تقع في حوادث على الاطلاق.

٣ - ان الافراد « ذوى القابلية للحوادث » ليست لديهم صفة الاستمرار فهى تفقد اعضاء قدامى وتكتسب جدد .

٤ - كلما استطاع الافراد ان يتكيفوا ويعتادوا على جو العمل ، كلما قل ميلهم للوقوع فى حوادث ، وان القلة هى التى لا تستطيع التكيف وبالتالى الوقوع فى حوادث .

مميزات المستهدفين للحوادث :

أجريت دراسات لمعرفة سمات ومميزات المستهدفين للحوادث، وكانت اهم هذه الدراسات التى قام بها توماس جانكنز Thomas N. Jenkins وقد امكن استخلاص مميزات ، المستهدفين فيما يلى :

---

(١) Evan Stallcup: Afresh look at Safety program, Personnel : November - December (1961) pp. 26 - ٣٠.

١ ـ عدم الانتباه او اليقظة :

حيث يتميز المستهدفين بعدم الانتباه اثناء العمل، وسارحوا الفكر بعكس الحال بالنسبة للعمال غير المستهدفين.

٢ ـ قلة الدراية والتبصر بالأمور:

حيث يتميز المستهدفين بالعجز الادراكى ، اى اقل ادراكا للخطر الذى ينطوى عليه التصرف •

٣ ـ الانفرادية ومخالفة الجماعة :

حيث لا يمتثل الفرد المستهدف للحوادث لرأى الجماعة • أو العادات والاتفاقات السائدة ، ويميل الى تكوين رأى مستقل عن رأى الجماعة •

٤ ـ مخالفة العادات والاوضاع الاجتماعية :

حيث لا يحترم العادات السائدة ، ومخالف للشعور والاحساس الجماعى •

٥ ـ الميل الى ايذاء وعقاب النفس •

فهو لا يكترث بالحوادث وما يترتب عليها من نتائج ، وحتى لو الحق الضرر بنفسه ، وينسى ما حدث له فى الماضى من حوادث•

٦ ـ الغطرسة والاعتداد بالنفس اكثر من اللازم :

حيث اتضح ان الشخص المستهدف للحوادث ، يعتز بنفسه اكثر من اللازم لدرجة يقاوم اجراءات الوقاية ولا يكترث بها •

ويعتقد فى داخل نفسه ان هذه الاجراءات تؤدى الى ارباك وتعطيل العمل ولا منفعة لوجودها •

٧ ــ من حيث قبوله للنظام الاجتماعى :

حيث وجد ان الشخص الميال الحوادث يميل إلى معاداة الآخرين، ولا يحب الانتماء الى جماعة معينة، او نظام معين، ولا يتعاون مع الغــير •

ويقول الكاتب ان هذه الصفات ملازمة للافراد « الميــالين للحوادث » مهما اختلفت الحرف او الصناعات ، وان افضل وسيلة هى الكشف عن هؤلاء واستبعادهم وبصفة خاصة اثناء إختيار عمال داخل التنظيم [١] •

والنتيجة العامــة :

ان الحوادث من العوامل التى تتسبب فى ضياع جزء من وقت العمل والتأثير على حجم الانتاج وتكلفته ، ولا يمكن الوقاية منهــا الا بالتعرف على اسبابها • وقد ترجع هذه الاسباب اما الى العوامل ميكانية غــير مأمــونة، وهي المتصلــة بالبيئــة المحيطة للعمــل، أو لعوامــل انسانية غير مأمــونة، وهي تتعلق بــالفرد وخصــائص تكوينــه الجسماني وحالته الانفعالية • وقد ثبت من الدراسات ان معظم الحــوادث التى تقع فى مكان العمل ترجع الى عوامل انسانية غير مأمونــة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، وان هذه العوامل ليس لها صفة الدوام، وان القلة من الافراد هم الذين يتسببون في حدوث النسبة الكبيرة من الحوادث، وفي تكرر وقوعها، وهو ما أطلق عليه «المستهـدفون للحوادث».

---

(١) Thomas N. Jenkins: Personnel: July - August (1961) pp. 56 — 57.

الفصل الخامس

الوقاية من الحوادث

مما سبق يتبين أن العوامل الشخصية تقوم بدور هام فى وقوع الحوادث ، لذا يتعين مراعاة الدقة فى عمليه الاختبار المهنى لاستبعاد المستهدفين أو وضعهم فى اعمال لا يكونون فيها خطر على أنفسهم أو غيرهم • غير أنه مهما راعينا الدقه فى الاختيار لم ينقطع سير الحوادث لانها لا ترجع جميعها الى العوامل الشخصية أو الاستهداف فقط ، بل ترجع فى جانب منها الى الظروف الخارجية للعمل • ومن ثم كانت الخطوة الاولى فى تصميم برامج الوقاية هو تكوين أقسام للوقاية من الحوادث واصابات العمل، أو تكوين لجان بالمنشآت الصناعية • ونظرا لاهمية وخطورة الامن الصناعى ، مما يستدعى تخصيص قسم مستقل له أو تكوين لجان خاصة تتولى تخطيط العمل فيه، وتنفيذه والاشراف عليه، وبصفة خاصة في المؤسسات والمصانع الكبرى ، لذلك حاولنا فى هذا الفصل معالجة

مشكلة الوقاية فى ستة محاور اساسية هي

المحور الاول : أهداف ومفهوم الوقاية من الحوادث •

المحور الثانى : اختصاصات المراكز والادارات فى المشروع تجاه الوقاية من الحوادث •

المحور الثالث: المداخل الأساسية لمشكلة الوقاية من الحوادث.

المحور الرابع : تنظيم جهاز الوقاية •

المحور الخامس : لجان الوقاية من الحوادث •

المحور السادس : التدريب والتوعية بالامن الصناعى •

المحـــــور الاول

اهداف ومفهوم الوقاية من الحوادث

تصاحب برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية بعض المشاكل ويتميز منها نوعان رئيسيان •

١ ـــ توفير واعداد العمالة اللازمة لانجاز هذه البرامج •

٢ ـــ توفير جو العمل الصحى والمأمون ، حيث يقـــدر لها أن تعمـــل •

ولذا كانت مشاكل الامن الصناعى فى المجتمعات النامية ظاهرة طبيعة يقتضيها التطور من الاقتصاد الـزراعي إلى الاقتصاد الصنـاعي، ولذا كان من الضرورى أن تحاط برامج التنمية بسياجات الامان واحتيـاطات الـوقايـة، لمنع الضيـاع في المقومـات الأسـاسيـة لـلانتـاج، وهي العمـالة والآلات والمـواد، وذلك بـاتخـاذ الـوسـائل الكفيلـة بمنـع الحوادث واصابات العمل التى لم يعد هناك شك فى أنها خسائر يمكن تلافيها، لما تضيفه من أعباء على نفقات الانتاج، ويجب العمل على الحـد منها.

ولذا يعتبر الامن الصناعى وبرامجه الاسلوب العملى لتحقيق هذه الاهداف ، وحيث يحدد مجالات العمل فى الامن الصـــناعى ومستويات المسئولية التشريع وبصفة خاصة فى مجالات العلاقات الصناعية وتنظيم العمل (١) •

---

١) تشريع الامن الصناعى ، الادارة العامة للامن الصناعى ،وزارة العمل العدد ٧ لسنة ١٩٦٦ •

ولذلك فان مفهوم الوقاية من الحوادث هو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والاجراءات التنظيمية فى بيئة العمل لجعلها مأمونة وصحية، بمعنى انه لا تقع فيها[1] حوادث، ولا تنشأ عنها اصابات مهنية، وذلك لحماية مقومات الانتاج المادية والبشرية.

لذلك يعتبر الامن الصناعى من المسائل الحيوية لمزاولة اى عمل وبصفة خاصة فى النشاط الانتاجى ، وحيث يترتب على ذلك انخفاض معدل تكرار الحوادث ، وتدل الاحصاءات الخاصة بالحوادث الى انخفاض معدل التكرار فى الولايات المتحدة الامريكية فى سنة ١٩٢٦ بنسبة ٢٤,٢ ٪[2] بسبب الجهود التي بذلت لتخفيض هذه المعدلات وذلك بالعمل على تهيئة ظروف العمل المأمونة.

أهداف الوقاية من الحوادث :

يجب لاغراض رفع الانتاجية ، رفع المستوى الصحى الوقائى وتطوير اساليب العمل، وتوفير الجو النفسي الملائم، وخاصة إذا ما عرفنا أن للحوادث آثار ضارة بالانتاج وبمقوماته ، فقد يترتب عليها حدوث أضرار وخسائر مادية على الالات والاجهزة والمعدات . وهذا يمثل فى حد ذاته تبذير وضياع الموارد الانتاجية وخاصة اذا كانت مستوردة من الخارج بالعملات الصعبة ، والدولة فى أمس الحاجة لرفع انتاجية هذه الموارد ، هذا بالاضافة الى ما يقاسيه

---

(١) عبد اللطيف ، دليل الامن الصناعى لمنشآت القطاع الخاص والعمل ، كتاب العمل ديسمبر سنة ١٩٦٧ .

(٢) Strauss, G. & Sayles, L. R., Personnel - The human Problems of management Englewood cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc., 1960, pp. 674 — 697.

العمال من جراء ذلك • وتظهر المشكلة بصفة خاصة اذا كان العمال من النوع الماهر وليس من السهل تعويضه فى خلال فترة قصيرة •

وإذا ما عرفنا ان الصناعة الحديثة تستخدم آلات على درجة عالية من التخصص والغالية الثمن، والتي تتطلب درجة عالية من التخطيط لضمان تدفق الانتاج، فحدوث حادث معين إنما قد يترتب عليه خسائر جسيمة في الاجهزة، بالاضافة إلى تعطل الانتاج، وتوقف باقي العمال[1] إلى أن يتم اصلاح التلف بالآلات والأجهزة، واحلال عامل آخر محل العامل المصاب، كل هذا يستغرق فترة زمنية، تؤثر على حجم الانتاج في الفترة القصيرة وتكاليفه، وإذا ما أمكن احتساب هذه الخسائر في الممتلكات وما لحق الأفراد من أذى، لأمكن معرفة ما تسببه الحوادث من اضرار للاقتصاد القومي ومدى فداحة التكاليف المترتبة على ذلك.

وعلى هذا يتحتم الوقاية من الحوادث لعدة أهداف هي:

الهدف الاول : انسانى :

ان الهدف الرئيسى للوقاية من الحوادث ، حماية العنصر البشرى فى الصناعة من التعرض للحوادث والاصابات بأنواعها ، وعلاج وتأهيل وتعويض المصابين كل حسب حالته، والاسباب الانسانية التى تحتم الوقاية من الحوادث هى :

١ — منع او تقليل ما يقاسيه البشر من الام بسبب الحوادث واصابات العمل •

(١) International labour office: Higher Productivity in manufacturing industries, Geneva: 1954, pp. 163 — 167.

٢ — وقد يترتب على الحوادث اثار غير مستحبة مثل بتر ساق ، او فقد عين ، او عجز كلى دائم ، ولذلك يتحتم الوقاية من هذا النوع لأسباب انسانية.

٣ - لأسباب اجتماعية، تدعو إلى حماية أسرة العامل المصاب من التشرد والضياع، بسبب فقدان عائلها او انقطاع مورد الرزق، وخاصة ان صرف مستحقات العامل من تعويضات لا يتم الا بعد مدة ، وعلى الرغم من دفع تعويضات فانها لا تعادل ما يتقضاه العامل من اجر خلال فترة انقطاعه عن العمل (لانه وجد أن من الاسباب الاساسية التى تحدو بالعامل الى ادعاء المرض اذا زاد مبلغ التعويض او الاجر المتحصل عليه خلال فترة انقطاعه عن العمل عن الأجر الاصلى ، او يعادله)(١).

ويضاف الى هذا ما تسببه الحوادث من آثار للمجتمع ، ويمثل هذا فقدان عامل ماهر ، وما يترتب على ذلك من دفع تعويضات كبيرة تحمل لافراد المجتمع فى شكل زيادة أسعار السلع والمنتجات المباعة، وزيادة الضرائب .

الهدف الثانى : تخفيض التكاليف :

ويعتبر الدافع لكثير من الشركات للاهتمام بالامن الصناعى وبرامجه ، تخفيض تكاليف التشغيل بغرض زيادة الارباح ، ويتطلب تحقيق هذا الغرض، الوقاية من الحوادث مهما اختلفت نوعيتها او الاصابة المترتبة عليها ، وهذا يؤدى الى تخفيض الخسائر المادية

---

(١) المرجع السابق ذكره صفحة ٢٧ ــ ٤١ .
Simonds, R. H., Safety mangement,

وتقليل التعطلات أو التوقفات فى الانتاج ، وتهيئة الظروف البيئية المأمونة ، بالاضافة الى توعية وتدريب العاملين بالامن وحفزهم على اتباع اجراءات واساليب العمل المأمونة (١) •

ويتحتم لتخفيض التكاليف بغرض زيادة ربحيه المشروع ، تبسيط العمل واجراءاته وتحسين وسائل المناولة للمواد ، والوسائل الفنية لمراقبة الانتاج •••

الهدف الثالث : تحقيق أهداف أو اغراض غير منظورة :

بالاضافة الى المكاسب المادية التى يمكن تحقيقها بالوقاية من الحوادث ، توجد أيضا أهداف غير منظورة والتى لها أثر على الارباح وعلى قدرة المنشأة فى البقاء • وعلى الرغم من عدم تقويم هذه الآثار بالاموال الا ان لها اثراً على تكلفة الانتاج، وكميته ومستوى جودته وكذلك حجم المبيعات.

وأهم هذه الاهداف غير المنظورة ما يلي:

١ — رفع معنويات العاملين •
٢ — تحسين العلاقات العامة •

حيث قد يخلق تكرار الحادث لاسباب بيئية غير مأمونة وكنتيجة لتقصير الادارة حالة نفسية غير ملائمة، وبالتالي التأثير على معنويات العاملين، واستيائهم من أن الادارة لا تسعى الا لتحقيق الربح، ولا تهتم بهم كأفراد ولا تسعى لرفع مستواهم الصحى والمعيشى •

---

(١) Simonds, Ibid. p. 29.

وهذا مما يحدد بالبعض منهم الى ترك المشروع ، والاساءة الى سمعته ، وبالتالى عدم قدرة الادارة فى الحصول على عمال جدد •

وتسعى الادارة فى مجال العلاقات العامة الى تحقيق الرفاهية للعاملين ، والاسهام فى المشروعات العامة ، والاتصال بالرأى العام، وذلك بالقيام بحملات اعلانية لتعريفه بالجهود التى تبذلها الادارة وما يحققه المشروع من منافع ، وما أمكن تخفيضه فى معدلات تكرار حوادث واصابات العمل ، كل هذا من شأنه تحسين العلاقات العامة ، ولذلك يتحتم على المشروعات الاحتفاظ بسجلات للحادث ، حتى يمكن احتساب معدلات التكرار والشدة، ومقارنتها بمعدلات المشروعات المماثلة، أو بالمعدلات النموذجية للصناعة، وهذا من شأنه رفع معنويات العاملين وكفايتهم الانتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف[1].

المحور الثانى

اختصاصات المراكز والادارات فى المشروع

تعتبر الادارة المسئولة عن تهيئة البيئة الصالحة والمأمونة للعمل، ووضع التخطيط والتنظيم الجيد آخذه فى الحسبان متطلبات وشروط الأمن، لذلك يقال أن أى تنظيم يكون من أهدافه خلق البيئة المأمونة للعمل ، تنظيم ناجح • ويتم هذا لأسباب اجتماعية واقتصادية •

أولا : اختصاص ومسئولية أصحاب المشروع أو من يمثلهم:

تقع مسئولية الوقاية من الحوادث على أصحاب المشروع، أو من

(١) Ibid. p. 31.

يمثلهم كمجلس الادارة فى الشركات المساهمة ، وان لم يتحقق هذا فى الفترة القصيرة الاجل ، فسوف يتحقق فى الفترة الطويلة الاجل، ولذا يعتبر الامن الصناعى (الوقاية من الحوادث) هدف ضرورى للمشروع خلال الفترة الطويلة الاجل .

وتتحدد مسئولية أصحاب المشروعات الصغيرة فى تهيئة البيئة المأمونة للعمـل ، أما فى المشروعات الكبـيرة الحجـم كالشركات المساهمة ، فان المسئولية تقع على مجلس الادارة ، حيـث يتولى المجلس ادارة الشركة نيابة عن المساهمين،ووضع التنظيم فى حدود السيـاسات العـامة المـوضوعـة، وحيث يتوقـع المسـاهمـون من المجلس وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الاهداف المحددة فى لائحة الشركة ونظامها الاساسى من تحقيق للربح والرفاهية للعاملين ، ومن وضع اجراءات وطرق العمل لتحقيق هذه الاهداف ، وتتخذ الادارة ما تراه من اجراءات لوقاية العمال من مخاطر العمل مستخدمـه فى ذلك الوسائل الهندسية ، وتوعية العاملين وتدريبهم بالاساليب المأمونة للعمل ،وتغرس فى نفوسهم العادات الايجابية،ومراقبةتصرفات الافراد وسلوكهم اثناء العمل،كل هذا بغرض اتخاذ اجراءاتتكفل حماية العمال من مخاطر العمل أو المهنة، وتخفيض معدلات تكرار الحادث او الاصابة إلى أدنى حد ممكن، أو على الاقل تحقيق معدلات افضـل من المشروعات المماثلة.

ويمكن للادارة الاستعانة فى هذا باحصاءات الحوادث المنشورة والخاصة بمعدلات تكرار الحادث او الاصابة ، وخاصة المعدلات النموذجية للصناعة ، والتى تتخذ كأساس للمقارنة لمعرفة حالة الامن والحوادث داخل المشروع ،وتعد هذه الاحصاءات وتنشر فى الولايات المتحدة الامريكية بواسطة مكتب احصاءات العمل .

National Safety Council, Bureau of labour Statistic.

ومما يحد وبرجال الاعمال واصحاب المشروعات للاهتمام بالامن الصناعى ، ادراكهم بالمكاسب التى يمكن تحقيقها والتى تمثل فى زيادة الأرباح، كنتيجة لتخفيض معدلات الحوادث، وانه مهما انفق من أموال لاغراض الوقاية من الحوادث واضافة اجهزة وادوات للتحكم فى تشغيل الآلات، افضل بكثير من عدم اعطائه العناية الكافية ، وانه يترتب على ذلك مكاسب تفوق ما انفق على برامج الامن الصناعى ، هذا بالاضافة الى تحسين العلاقات مع العملاء، ونقابات العما ل، والعلاقات العامة .

ثانياً: اختصاصات القائد الإداري:

يقع على القائد الادارى فى المشروع ، مسئولية تهيئة البيئة المأمونة للعمل داخل نطاق اختصاصه، وتخفيض معدلات الحوادث الى أدنى حد ممكن ، لما لهذا من أثر على الارباح ، واتخاذ ما يراه من اجراءات لتحقيق ذلك . ويتوقف نجاح الادارى فى تحقيق أهداف المشروع على مدى ايمانه بأهمية الوقاية .

واذا ما اقتنع الادارى بأهمية الامن ، وأعطاه التأييد والتعضيد ، كان هذا مدعاه للآخرين لتنفيذ برامجه ، طالما كان هناك الاهتمام من سلطة أعلى ، ومن واجب القائد الادارى عقد اجتماعات دورية مع تابعية من الاداريين والفنيين وبصفة خاصة مشرفى الصف الاول ، لدراسة ومناقشة المشاكل أو المسائل المتعلقة بالأمن الصناعي ومعرفة نواحى الضعف فى البرامج الحالية لتعديلها ، مع ملاحظة توجيه الشكر الى من بذلوا جهودا وحققوا معدلات أفضل للحوادث.

ومن ناحية أخرى يتعين على مدير الانتاج أو المصنع أو نائبه أو أى ادارى مسئول عن التشغيل، أن يوضح للمرؤسين والفنيين

المسائل المتعلقة بالأمن، وحثهم على توعية وتدريب العاملين فى المستويات الدنيا بأساليب العمل المأمونة ، وعلى الرغم من الجهود التى يبذلها مهندسى الامن فى المشروعات الصناعية ، الا أن نجاحهم يتوقف بالدرجة الاولى على مدى تعاون الاداريين وتفهمهم للمكاسب التى يمكن تحقيقها بالوقاية من الحوادث •

ومما لا شك فيه أن اسهام مدير الانتاج وتعضيده لبرامج الوقاية من الحوادث ، واصداره تعليمات باتباع لوائح واجراءات الامن ، من شأنه ان يساعد فى انجاح هذه البرامج ،وتحقيق التعاون بين رؤساء الاقسام التشغيلية ومهندس الأمن، وعلى ان يقوم مهندسى الامن بالتعاون مع الاخصائى النفسى ، بتحليل الاعمال الهندسية بما فى ذلك دراسة الوسائل ، والزمن ، والآلات ، والأجهزة[1]. التأكد من التصميم المأمون للآلات والأجهزة، والتخطيط الجيد للعمليات، والتأكد من تحرك العامل دون ان يصيبه أي أذى داخل منطقة العمل.

ولا تعتبر العملية مأمونة الا اذا تم تدريب العامل او تعليمه الاسلوب المأمون لأدائها، ومارس التنفيذ بنفسه، وعموماً مهما كانت الظروف مأمونه ، فان الشخص القائم بالتنفيذ قد يكون مصدر الخطر، لذلك يجب تأهيل وتدريب العامل حتى يكون من النوع الآمن، وبذلك يمكن تخفيض الحوادث بدرجة ملموسة وخاصة الشواهد والادلة تدل على ان ٨٠٪ الى ٩٠٪ من الحوادث ترجع لعوامل انسانية •

(١) Simonds, Ibid. p. 45.

ولا يعنى هذا عدم الاهتمــام بتخطيط العمليــات ، وترتيب الاجهزة والمعدات ، وانما للتخطيط الجيد لمكان العمل وترتيب الاجهزة والمعدات ومراعاة التصميم المأمون ، الاعتبــار الاول فى مجــال الوقاية ، مع مراعاة تسوير او حجب الاجزاء المتحركة والمناطق ذات مصدر الخطر فى الالات والاجهزة (وهذه ناحية هندسية) .

ومن نــاحية اخـرى يجب تدريب وتعليم العــامل، وحثــه على اتبــاع الأسلوب المأمون للعمل، وترجع اهمية هذا لأنه قد يكون السبب المباشر أو غير المباشر للحادث. ومن الخطأ أن تقتصر الادارة الهندسية على التصميم المأمون للأدوات والأجهزة، وترتيب الآلات وتخطيط العمليات، وترك النواحي الأخرى لمهندسي الأمن، ولكن يتحتم التعاون الـوثيق بين الادارة الهنـدسية وقسم الوقاية، حيث يمكن لمهندسي الأمن اكتشاف العيوب أو النواحي غير المأمونة في الأجهزة والمعدات، بما لديهم من خبرة ومعرفة. وبالتالي العمل على تعديـل التصميم لاستبعاد الخطر وتحقيق هدف مزدوج هو:

١ ـــ استئصال مسببات الحوادث التى ترجع الى عوامل آلية والتى تعوق تقدم الانتاج .

٢ ـــ تطوير وتحسين اساليب العمل وظروفه، وبالتالى رفــع الكفاية الانتاجية .

ويتطلب هذا دراسة الوسيلة المستخدمة، وتنظيمهــا لاغراض وضــع الأزمنة النمطية لأداء العمل باستخـدام الوسيلـة المختارة، وبـذلك يمكن تحديد الحصص الانتاجية والأجور. ويستلزم هذا تحليل ودراسة الوسيلة ، ومعرفة الاخطار التى ينطوى عليها العمل ، واتخاذ ما يلزم من اجراءاتوقائيةوتدريبوتعليم العامل على اداء العمل بإستخدام

الوسيلة حتى يعتاد على الاسلوب المأمون له • وقد يرى البعض لاغراض الوقاية من الحوادث ، العمل بمعدل بطيء نسبي مما يترتب عليه تخفيض الانتاج ، ولكن اذا كان النقص فى الانتاج يتم فى الفترة القصيرة فانه يمكن تعويض ذلك فى الفترة الطويلة ، وبالتالى نجد ان الاسلوب المأمون للعمل افضل من العمل بمعدل سريع •

وكما تدل احدى الدراسات ان تخفيض حوادث واصابات العمل يترتب عليها زيادة الانتاج — وان نسبة الزيادة فى الانتاج تفوق نسبة الانخفاض في معدلات الحوادث. فقد قامت لجنة تابعة The American engineering cauncil لدراسة العلاقة بين الأمن والانتاج « وكان من استنتاجات اللجنة ان معدل التغير فى الانتاج اكبر من معدل التغير فى معدل الحوادث والاصابات عن كل ساعة عمل (١) • حيث وجدت اللجنة زيادة الانتاج فى سنة ١٩٢٥ بمعدل ٤ر١٤٪ عن سنة ١٩٢٢ ، بينما يقابل هذا انخفاض فى معدل الحوادث فى سنة ١٩٢٥ بمعدل ٤ر١٠٪ عن عام ١٩٢٢ ، ولكنه وجد ان معدل شدة الاصابة زاد بمقدار ٥ر٢٪ فى عام ١٩٢٥ عن سنة ١٩٢٢ ، ولذلك فأى جهود تبدل لخلق وتهيئة الظروف المأمونة لا تؤدى الى تخفيض الانتاج أو تعوق تقدمه •

ولذا فيجب على المشرف أو الملاحظ اخطار قسم بحوث العمليات بأي اخطار ينطوي عليها اداء عملية معينة، لتجميع البيانات ودراستها، وادخال التعديلات المناسبة ، وبعد اختبار الوسيلة المأمونة ، وتدريب

---

(١) Heinrich, H. W., Industrial accident Prevention 4 ed., New York: Mc Graw- Hill Book company, Inc., 1959, pp. 61 — 65.

العامل عليها ، وتحديد الازمنة النمطية ، تطبيقها وادخال التعديلات الضرورية ، وفى النهاية سنجد ان الوسيلة المأمونة هى الوسـيلة الاقتصادية والاكثر كفاية .

ثالثاً: اختصاصات قسم الرقابة على الانتاج:

قد يكون لقسم الـرقابـة على الانتـاج دور أقل من القسم الهنـدسي، الا انه يجب اثناء تخطيط الانتـاج وجـدولته ، وتحديد الطريق الصناعى ، الاخذ فى الحسبان متطلبات الامن ، واستبعاد كل ما من شأنه ان يعوق تنفيذ ما سبق جدولته ، او ما من شأنه ان يخلق ظروف غير مأمونة تعوق الانتاج وتعطله ، مع مراعاة اضافة نسبة معينـة كمسموحـات إلى الزمن النمطي لأداء العمـل، وبصفة خـاصـة في الاعمال الشاقة والخطيرة ، حتى يتمكن العمال من تنفيذ هذه الاعمال بطريقة مأمونة ، ويتمكن المشرفو نمن مراقبة التنفيذ واستبعـاد ما من شأنه ان يعوق تقدمه ، ومعنى هذا انه لا يوجد تعارض بين جدوله الانتاج والرقابة عليه والانشطة الخاصـة بالوقاية من الحوادث .

رابعاً: الصيانة والوقاية من الحوادث:

لقسم الصيانة دور رئيسى فى مجال الوقاية من الحوادث ، يرأس هذا القسم مهندس بالمصنع وعادة ما يطلق عليه مدير قسم الصيانة ... الخ . وهو المسئول عن الاعمال التى تؤدى داخـل هذا القسم ، ومنع توقف الآلات والاجهزة الى ادنى حد ممكن ، مع الاهتمام بالصيانة الوقائية ومنع التوقفات الفجائية بقدر الامكان، وتهيئة البيئة المأمونة للعمل ، وبصفة خاصة بالنسـبة للاجهـزة والمعدات ، ومراعاة نظافة الممرات والطرقات الداخـلية ومبـانى المصـنع .

ويتولى هذا القسم الاعمال والمهام الآتية، لما لها من اثر كبير فى برامج الوقاية •

١ — ترميم المبانى وصيانتها وادخال التعديلات عليها :

فالمبانى عموما سواء كانت مبنية من الاحجار أو الخرسانة المسلحه او الاخشاب ، تحتاج الى صيانه وترميم بالنسبه للاجزاء المتآكلة بفصل عناصر الطبيعه او الاستهلاك بالاستعمال ، لان هذا يخلق ظروف غير مامونه، ولذلك يتطلب الامر الاهتمام باعمال الصيانة وجدولتها، بحيث لا يتعارض والانتاج إلا في احوال استثنائية بقدر الامكان.

وتوجد طريقتان للاسهام فى مجال الوقاية من الحوادث :

١ — تعاون مدير الصيانة مع مشرف أو مهندسى الأمن بالشركة اذا ما طلب ذلك ، ولكن هذا يعتبر الحد الادنى ، وانتظار طلب المعاونة أو المساعدة انما يمثل فى حد ذاته ناحية سلبية •

٢ ـ حيث يتولى قسم الصيانة تنفيذ الاعمال تلقائياً، ما دامت داخله فى نطاق اختصاصه • ولا ينتظر حتى يتم اخطاره بها ، ولذلك يجب أن يكون العاملون بالقسم على درجه عاليه من المهارة والاحساس بالمسئولية ، وعلى قسط وافر من التدريب بالامن ومتطلباته، وهذا يوفر للمشروع الكثير من الاموال، وتعتبر هذه الناحية ايجابية ، ويجب أن يتولى قسم الصيانة الناحيتين لان كل منهما مكمل للآخر.

٢ — صيانة الاجهزة الآلية:

وذلك بتشحيم الاجهزة والآلات واصلاح واستبدال الاجزاء

التالفه ، والاسهام فى تخطيط وترتيب هده الاجهزة بطريقه ملائمه، وتعديلها لتشغل مساحة اقل، وللمحافظة على القوى العاملة، وبذلك يمكن تخفيض معدلات الحادث • وقد تثار مسالة خاصه بانسب وقت لاصلاح الآلة ، وهذا متروك لراى المهندس ، بحيث يمكن تقليل التعطلات والتوقفات الى ادنى حد ممكن ، وهذا فى الغالب يتم ، حسب نظام روتينى موضوع ، ومن الملاحظ أن من أسباب وقوع الحادث اهمال الصيانة وضعف الاشراف.

ومن الأنسب استبدال الأجزاء المتآكلة قبل استهلاكها بالكامل، وذلك لمنع التوقفات الفجائية أثناء العمل ، ويمكن تحقيق ذلك بالكشف الدورى على الآلات والأجهزة — ووضع هذه الاعمال بناء على نتيجه الكشف فى جدول الصيانة والاصلاحات •

ويتولى اعمال الصيانه للاجهزه المدارة بالكهرباء عمال على درجة عالية من المهارة والمعرفه ، ومدربون بطريقة سليمة ، وذلك حتى لا يترتب على ذلك احداث اضرار لانفسهم ولغيرهم •

ويختص أيضاً بنظافة الطرقات والممرات من الشحوم والزيوت، حتى لا يترتب على ذلك سقوط شخص واصابته ، والتخلص من الاتربة والغازات بوسائل ميكانيكية ، ويمكن معرفة مستوى الامن والسلامة داخل المصنع من التخطيط الداخلى (التخطيط العام للمصنع)، حيث نجد التخطيط الجيد يحقق الأمن والسلامة للعاملين ، ويستدل على هذا من التنظيم والترتيب الخاص بالاجهزة والمعدات • ومن توافر الاماكن الملائمة لتخزين المواد ، ومدى ملاءمته بصفة عامة لطبيعة ونوع العمليات الصناعية، والسلعة المراد

انتاجها (١) • ونظافة الطرقات والممرات ، وبهذا يتضح أن لقسم او ادارة الصيانة دور رئيسى فى مجال الوقاية من الحوادث ، لان هذا من شأنه خلق ظروف مامونه ، والتى تبعث فى نفس العامل نوع من الشعور بالأمن والإستقرار، وبالتالى اثارة حماسة وتفانيه فى أداء عمله •

خامساً: بحوث العمليات والمنتج.

لبحوث العمليات والمنتج مجال خصيب فى هذا الميدان ، حيث يتطلب انتاج سلع الاسهلاك ، معرفة رغبات وخصائص المستهلكين وخاصة أن الناس يختلفون من حيث الرغبات والدوافع التى تدفعهم إلى شراء سلعة معينة ، ويمكن جمع هذه المعلومات بواسطة أبحاث السوق • ونجد أن انتاج المنتج مرتبط باداء عمليات معينة ،ومرتبط أيضا بمدى سلامة أداء العمليات ، ولهذا يتحتم التخطيط الملائم للعمليات ، حيث يستغرق أدائها أدنى زمن ممكن ، وبأقل مخاطر ممكنة ، وبالتالى تخفيض الحوادث ، وهذا من شأنه التأثير على سمعة المشروع فى السوق ، ويتولى ذلك قسم بحوث العمليات • فمن مهامه الاساسية القيام بدراسة وتحليل العمليات الصناعية ، وتخطيطها وتعديلها كلما تطلب الامر ذلك ، لتخفيض المخاطر الى ادنى حد ممكن •

سادساً: قسم المحاسبة والمراجعة:

قد نعتقد اذا ما نظرنا الى هذا الموضوع نظرة سطحية أن

---

(١) يونس ، عبد الغفور ، التنظيم الصناعى وادارة الانتاج ، الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٦ صفحة ١٥٩ وما بعدها •

لهذا القســم دور ثانوى فى مجال الوقاية من الحوادث ، وفى الواقع يمكن لهذا القسم الاسهام فى مجال الوقاية بطريقتين :

١ ـ الطريقة الاولى وهى اكثر ايجابية ووضوحا :

فعلى المحاسب أو المراجع أثناء مراجعة الميزانية للمصادقـة عليهـا، أن ينظر إلى البنـد الخـاص بمصـاريف الـوقـايـة من الحـوادث. فاذا ما لاحظ انخفاض فى الاربــاح يفحص تكاليف التشغيل ، لحصر تكلفة الحوادث والاصابات ، وفى هذه الحالة ، عليه أن يبين مدى المكاسب التى يمكن تحقيقها بالوقاية من الحوادث ، وبالتالى التوصية بزيادة هذه المخصصات للانفاق منها على أعمال الوقاية .

٢ ـ الطريقة الثانية :

عرض نفقات كل ادارة أو قسم مع التركيز بصفة خاصة على تكاليف حوادث واصابات العمل ، وبيان ما يمكن تحقيقه من مكاسب بالوقاية منها ، مثال ذلك . اعداد قائمة أو كشف مبينا به المستحقات الخـاصة بتعـويضات العمـال. ويقابلـه النفقات الـلازمة لتسـوير وحجب الاجزاء المتحركة من الآلات والاجهزة ، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن للرئيس الادارى اقرار أيهما أفضل .

سابعاً: إدارة الشراء:

يمكن لادارة الشراء الاسهام فى هذه الناحية ، وبصــفة خـاصة المسـائل المتعلقـة بشراء الأجهزة والآلات ذات التصميم المـأمون. ولذلك يجب على وكيل الشراء التمسك بعدم التعاقد على الاجهزة ذات التصميم غير المأمون ، وقد يقال انه اذا كانت هذه الاجهزة

غير تامة أو كاملة من حيث متطلبات الأمن فيتولى القسم الهندسي تعديلها، ولكن هذه الطريقة غير مقبولة، لذلك يجب على وكيل الشراء التعاقد على الأجهزة الأفضل، ويمكن الاستعانة في اختيار أنسب الأجهزة بمهندسي الأمن، لذا يجب أن تتم المفاضلة بين الآلات والأجهزة بناءاً على اعتبارين.

الاعتبار الاول :

ثمن شراء الآلات والأجهزة أي تكلفة الإنفاق الإستثماري والكفاية الإنتاجية للبديل المعين مقارنة بالبدائل الاخرى.

الاعتبار الثاني:

قدرة هذه الالات على أداء العمليات بكفاية وتضاؤل فرص وقوع الحوادث •

وبهذا الشكل يمكن لادارة الشراء بالشركة أن تساهم بدور ايجابى فى أعمال الوقاية •

ثامناً: إدارة العلاقات الصناعية والانسانية:

وعادة ما يتبع جهاز الوقاية هذه الادارة ، وسواء كان هذا الوضع الامثل أم لا فان هذه الادارة تساهم فى مجال الوقاية من الحوادث بطريقتين •

١ — مراعاة متطلبات الامن الصناعى ، أثناء اختيار العمال وذلك باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة أو المركز المعين ، حيث يختار العامل الذى يتوافر فيه القدرات الذهنية والبدنية والتى تتناسب مع احتياجات العمل ومتطلباته ، مع تعليم وتدريب العامل بالاسلوب المأمون لاداء العمل •

٢ — معاونة مهندسى الامن فى تنفيذ لوائح وتعليمات الامن

ومعاقبة العامل الذى يخالف التعليمات اكثر من مرة ، أو اعادة تدريبـــه .

تاسعاً: دور المشرف او ملاحظ العمل:

يعتبر المشرف أو الملاحظ مفتاح النجاح لبرامج الامن الصناعى، حيث هو فى وضع يمكنه من مراقبة تصرفات الافراد ، والتدخل كلما بدى له تصرف أو سلوك غير مأمون. وخاصة ان نجاحه في الوصول بالانتاج إلى اقصى مستوى ممكن، متوقف عـلى مدى امكـانيته في تقليـل التوقفات والتعطلات إلى أدنى مستوى ممكن، لذلك يتطلب الأمـر توافـر درجة معينة من الأمن، وبالتالي فهو يوفق بين مسألتين متعارضتين.

١ - الوصول بالانتاج إلى اقصى حد ممكن.

٢ ـ تهيئة الظروف المأمونة للعمل.

وعليه ان يوفق بينهـا، حتى لا تتم احداهمـا على حسـاب الأخرى. وقد يكون من الصعب تحقيق ذلك ، ولذلك يجب أن يقاس كفاية الاشراف على ضوء معدلات الحوادث للقسم أو الادارة ، وبهذا الشكل يحاول المشرف التوفيق بين زيادة الانتاج وتخفيض معـــدلات الحوادث ، ومن الضرورى الاحتفاظ بسجلات للحوادث ، حتى يتم بناء على البيانات المسجلة بها احتساب معدلات الحـــوادث وتقييم جهود وأعمال المشرف .

وعموما يمكن للمشرف أو الملاحظ الاسهام فى أعمال الوقاية من الحوادث فى النواحى الآتية:

١ ـ تدريب العمال الجدد:

حيث لا يقتصر دور المشرف على مجرد تنبيه او تحذير العامل بالاخطار الناشئة عن اتباع سلوك غير مأمون، وإنما عليه أن يبين الأسلوب السليم للعمل، وتهذيب عادات وحركات العامل، حتى لا يعرضه ذلك للاخطار[1].

٢ ـ ان يدرك المشرف بأن زيادة الانتاج لا تتحقق بالسرعة في اداء العمل لما ينطوي هذا من اخطار تؤثر في الكفاية الانتاجية للعاملين وحجم الانتاج وتكاليفه.

٣ ـ ان يبدي الرغبة في الاستماع لآراء العمال، وبصفة خاصة في المسائل المتعلقة بالأمن والاّ يفرض عليهم رأي معين.

٤ ـ بناء شخصية الفرد باستعمال الفاظ الثناء والمديح والتقليل من النقد والتأنيب على أن يكون الهدف من ذلك هو البناء[2] وغرس الثقة في نفوس الآخرين.

٥ ـ ملاحظة التغيرات التي تطرأ على مزاج العامل، واتجاهاته وحالته البدنية، ورضائه عن عمله.

٦ ـ تتبع الحوادث الصغيرة ودراستها لأنها أحياناً قد تكون دليلاً

---

(١) Straus, G. & Sayles, L. R., Personnel[4] The human Problems of management, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1960, pp. 674 - 697.

(٢) Evan Stallcup: Afresh look at Safety Program: Personnel, November-24 December (1961) p. 33.

على احتمالات وقوع الحوادث مستقبلاً (وبصفة خاصة الحوادث الجسيمة).

٧ ـ عدم التمييز أو التفرقة في المعاملة بين الأفراد حتى لا يؤدي ذلك إلى رد فعل سيء في نفسية الأفراد.

٨ ـ أن يتيح لكل شخص الفرصة ليعلم ما يجري في الشركة وفي القسم الذي يتبعه.

٩ ـ معالجة الأخطار الظاهرة والأسباب الميكانيكية للحوادث بطريقة روتينية.

ومن هذا يتضح أن للمشرف أو الملاحظ دور رئيسي في مجال الوقاية من الحوادث لذلك يجب تعليمه وتدريبه على أعمال الوقاية، وبذلك يمكنه من الاسهام في تدريب العاملين.

عاشراً: دور العامل:

يهم العامل توافر البيئة المأمونة، لأنه يتحمل بطريقة مباشرة الأضرار الناشئة عن الحوادث، ولأغراض إجتماعية وإقتصادية، أقر القانون حق العامل في التعويض، على أن يتحمل هذه المصاريف صاحب العمل، ويستثنى من هذا تعمد العامل الحاق الضرر والأذى بنفسه، ويمكن للعامل الاسهام في تخفيض معدلات الحوادث، إذا ما كان لديه الوعي الوقائي الكافي، ويقع على الادارة العليا، وادارة الأفراد، ومشرف العمل، توعيته بالأساليب المأمونة للعمل واقناعه بأن من صالحه اتباع اجراءات ولوائح الأمن.

وقد حقق نظام اشراك العاملين في المسائل الخاصة بالأمن، نجاحاً كبيراً، حيث توضع الاجراءات واللوائح والتعليمات على ضوء التوصيات

والآراء التي يبديها ممثلوا العمال، وأن توضع قواعد صارمة لمن يخالف الرأي الجماعي.

ولكن يفضل نظام نظام أو اسلوب الاقناع المبنى على الفهم الواضح للامن واجراءاته بد لا من أسلوب العقاب والاكراه ، ويقول Gilmer أن لنظام المشاركة الفعالية فى نجاح برامج الامن ، وخاصة أن اتخاذ قرار جماعى يحتم على افراد الجماعة الالتزام به (١) ، ولكن يشترط اختيار ممثلى العمال المحبوبين من الجماعة ، وأن تكون العضوية دورية حتى تتاح لاكبر عدد ممكن من الافراد فى الاسهام فى مجال الوقاية ، وأن يقتصر دور مهنسى الوقاية على توجيه المناقشة داخال اطار معين ، والا يفرض عليهم رأى معين ، ومن اسباب نجاح هذا النظام الآتي:

١ — الناحية النفسية فى اتخاذ القرار ، فاسهام الفرد فى القرار دافع لانجاحه .

٢ — فاعلية القرار الجماعى ، حتى لا يفاجأ به الافراد . لان الانسان بطبعته يعارض التغير الفجائى .

إحدى عشر: دور النقابات:

على الرغم من وجود اختلاف فى وجهات النظر بين الادارة والنقابة فى المسائل الخاصة بتحديد الاجور وساعات العمل ، إلا انه يحب التعاون التام بينهما فى المسائل الخاصة بالامن، وذلك

---

(١) Gilmer, B. V. H., Industrial Psychology 2 ed., New York : Mc Graw-Hill Book company, 1961, p. 320.

للحفاظ على القوة العاملة من اخطار العمل أو المهنة ، لان لتخفيض معدل الحوادث أو الاصابات فائدة لكل من الادارة والعمال ، لذلك يجب تكوين لجان مشتركة من الادارة والعمال أو ممثليهم (النقابة) لدراسة هذه المسائل •

وقد يرى البعض من الاداريين ، أن المسائل الخاصة بالامن من مستلزمات الانتاج ولا دخل للنقابة فى ذلك • وأن الشركة تكون لجان لهذا الغرض فى كل قسم بمعزى عن النقابة (١) •

ويؤدي هذا التعارض إلى احتكاك دائم بين الادارة والنقابة، مما يحدو بالنقابة الى معارضة أى اجراء تتخذه الادارة مثال هذا ، اضافة أجهزة أو اجزاء معينة للالات أو ادوات وقاية ، وتنفيذ قواعد الامن اجباريا ، وهذا ما يدفع النقابة الى دعوة العمال الى الاضراب والتوقف عن العمل ، بحجة أن هذه الاجراءات تؤدى الى تخفيض الانتاج وبالتالى الاجور، وينشأ هذا نتيجة عدم الفهم التام للنتائج المترتبة على ذلك •

وقد تشكو النقابة من أن الادارة لا تهتم بمصالح الطبقة العاملة ، ولكنها تعمل على تحقيق اكبر ربح ممكن ، واهمال النواحى المتعلقة بالامن • وقد تكون هذه الشكوى غير صحيحة ، لان الادارة الرشيدة تدرك أن فى خلق وتهيئة الظروف المأمونة ، نجاح المشروع ولكن هذا نتيجة عدم الثقة فى الادارة، وسعى النقابة لفرض سيطرتها.

ولحل هذا الخلاف :

يجب تكوين لجان مشتركة لدراسة المسائل المتعلقة بالامن ،

(١) Straus, G. & Sayles, L. R., Ibid., pp. 684 - 697.

وقد أصبح هذا النوع من اللجان شائع الاستخدام وأكثر فاعلية فى البلاد التى تتبع هذا النظام (١) ، ولكن يجب أن تكون عضوية اللجنة دورية حتى تتاح الفرصة لاكبر عدد ممكن من الافراد الفرصة للمشاركة وابداء الرأى ، وهذا يثير الحماس لاثبات الفرد لذاتيته وقدرته على إبداء الآراء البناءة، ويمكن للنقابة أيضا الاسـهام فى الابحاث الخاصة بالأمن الصناعى والوقاية من الحوادث وتوعية العاملين •

المحـــور الثـالث

المداخل الأساسية لمشكلة الوقاية من الحوادث

تناول البحاث والدارسون مشكلة الوقاية من الحوادث من زوايا مختلفة ، وتعتبر هذه الزوايا أو المداخل مكملة لبعضها البعض وهي:

١ ــ المدخل الهندسى •
٢ ــ المدخل السيكولوجى •
٣ ــ المدخل الطبى او العلاجى •
٤ ــ المدخل الإنتقائي.

اولا : المدخل الهندسى :

ويختص هذا المدخل ، بكل ما يتعلق بتصميم الأجهزة والمعدات،

(١) Simond, op. cit., pp. 43 — 55.

من حيث اختيار التصميم المأمون للآلات والأجهزة، بحيث ينخفض إلى ادنى حد احتمال وقوع الحوادث، وبحيث تزيد من قدرة العامل على أن ينجو بنفسه في حالات الطوارىء، أو إن أوشكت الحوادث على الوقوع [1] ، وأيضا كل ما يتعلق بخلق الظروف البيئية المأمونة، ويقول George Strauss [2] أنه نتيجة للتطور التكنولوجى ، أدى الى اختلاف ظروف وأحوال العمل بين الحرف من حيث درجات الخطورة، ولذلك يختص هذا المدخل فى تخفيض الاخطار الناتجة عن التطور، التكنولوجى ، وقد كان لهذا المدخل اثر كبير فى تخفيض حوادث واصابات العمل ، ويعتبر هذا المدخل من المداخل التقليدية للامن الصناعى •

ولذا يشترط فى الادوات والأجهزة المأمونة (ذات التصميم المأمون) والتركيبات الداخلية الآتي.

١ — الا يترتب على استخدام هذه الاجهزة والادوات ذات التصميم المأمون اعاقة تقدم الانتاج ، حتى لا تلقى أى معارضة من جانب الادارة أو العمال ، ولذلك يجب أن تسهل الانتاج بحيث يشعر العامل بالامن، وهذا في حد ذاته كاف لتبديد اي خوف من العمل، وبالتالي توجيه الجزء الاكبر من جهده للانتاج.

٢ — أن تكون الاضاءة جيدة، والا تؤدي إلى حدوث زغللة في البصر وموزعة بطريقة مناسبة.

---

(١) دكتور احمد عزت راجح ، علم النفس الصناعى ، الطبعة الثانية ، الدار القومية للطباعة والنشر (١٩٦٥) صفحة ٣٨٥ •

(٢) Strauss, G., Op. cit., p. 679.

٣ — التخطيط الداخلى الجيد لمبانى المصنع واستغلال المساحة المقام عليها المباني مع مراعاة الاعتبارات الخاصة بالأمن. وهذه النواحي متصلة بالمدخل الهندسي.

ثانيا : المدخل السيكولوجى :

يختص هذا المدخل بدراسة العوامل الانسانية وعلاقتها بالحوادث ، والدافع الى الاستهداف للحوادث (١) ، والنواحى المتصلة بالتعليم والتدريب بعادات العمل المأمونة، وسيكولوجية الادارة والاشراف ، وطرق الاختيار والتوجيه المهنى ، والمسائل الخاصة بالاجهاد الذهني، والانفعالات وحالة القلق والاضطراب النفسي، وما يصاحب ذلك تكرر الحوادث.

ولذلك يستلزم الامر وجود تعاون تام بين الاخصائى النفسى ومهندس الامن ، ومن هذا يتضح أن للوقاية جانبين احدهما هندسى والآخر سيكلوجى ، أما الاول فيختص باختيار التصميم المأمون للاجهزة والمعدات على ضوء ظروف ومتطلبات العمل (٢) ، ويختص الجانب السيكولوجي، بمعرفة مدى ملاءمة هذا التصميم وتقبله من الافراد ، وما الدافع الى رفض أو عدم قبول أدوات الوقاية أو مخالفة التعليمات، والاسهام في توعية وتدريب العاملين.

---

(١) Interational labour office : Higher Productivity in manufacturing industries, Geneva: 1959 pp. 163 — 167.

(٢) Gilmer: op. cit., p. 318.

ثالثا : المدخل الانتقائى :

وكما سبق بيانه ، ومن وجود بعض الافراد التى تتسبب فى وقوع النسبة الكبيرة من الحوادث التى تقع فى مكان العمل أو ما أطلق عليهم المستهدفون للحوادث، لـذلك يجب الكشف عن خصـائص هؤلاء الافراد ، واستبعادهم أو علاجهم ، ومراعاة عدم تعيين عمال جدد يتصفون بهذه الصفة ، ويمكن استخدام بعض الاختبـارات لمعرفة القدرات الذهنية والميكانيكية للافراد ، بحيث لا يختار الا أفضل المتقدمين وهذا ما يعالجه هذا المدخل .

رابعا : المدخل العلاجى أو الطبى :

يختص هذا المدخل بتهيئة الظروف الصحية والمامونة فى مكان العمل والكشف عن العمال المرضى وعلاجهم ، ولتحقيق النواحى السابقة تتخذ الدول مجموعة من الوسائل والاجراءات لضمان تنفيذ المداخل السابقة للمشكلة كالآتي[1]:

١ — مرحلة التشريع : وذلك بتحديد الشروط الواجب توافرها فى المبانى الصناعية وبيئه العمل ، واختصاصات أصحاب المشروعات والمحال ، وتنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب الاعمال... الخ.

٢ — التنميط : وذلك بتنميط المواصفات والمقاييس للتركيبات والمبانى ، والاجهزة وادوات الوقاية ، ويتم هذا بصفة رسمية أو او إتفاقية... الخ.

---

(١) International labour ofice: Op. cit., p. 164.

٣ — البحوث الفنية : وهى المتصلة بالمواد المضرة بالصحة وكيفية الوقاية منها ، وطرق ووسائل الوقاية من أخطار الآلات... الخ.

٤ — التفتيش : وهى الوسيلة التى بواسطتها يمكن التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين والتشريعات والإتفاقات.

٥ — البحوث الطبية : وذلك بتحديد الاسباب والعوامل الميكانيكية (الجسيمة)، والذهنية والتى يترتب عليها الاستهداف للحوادث •

٦ — البحوث السيكولوجية : وهى المختصة بتحديد الخصائص والسمات للفرد المستهدف للحوادث •

٧ — البحوث والدراسات الإحصائية: وذلك بتجميع بيانات الحوادث، واعداد الاحصائيات وتصنيفها حسب الأسباب، ونوعية الاصابة وفئات الأفراد، والجنس.

٨ — التعليم والتوعية : وهى الخاصة بالتعليم والتوعية بالأمن الصناعي بالمدارس والكليات، وخلال فترة تدريب الافراد الجدد •

٩ — التدريب : وهى الخاصة بتدريب العمال الجدد على عادات وطرق العمل المأمونة •

١٠ — الدعاية : وهى الخاصة بالدعاية والترويج للأمن الصناعي، باستخدام الملصقات والوسائل الاعلامية المختلفة. وهذه المرحلة قائمة على أساس الاقناع ... الخ •

١١ — التأمين : وهى الخاصة بالتأمين على العمــال ضــد حوادث واصابات العمل ، لضمان تعويض مناسب لهم ، واعانه الاسرة فى حاله انقطاع مورد الرزق بسبب حوادث واصــابات العمــل .

المحـــــور الرابـــــع

تنظيم جهــاز الوقاية من الحــوادث

تعتبر وظيفة الامن الصناعى ، من الوظائف الفنية ، ولذلك يقدم اخصائى أو مهندسى الامــن الاستشارات والتوصيات الى رؤساء الاقسام والادارات فى المسائل المتعلقه بالامــن. ولذلك يشترط فى هذا الشخص المعرفة التامة بالنواحى الهندسية والفنيه المتصلة بالوقاية من الحــوادث ، ويفضل أن يكون هذا الشخص متفرغ لأعمال الوقاية فقط .

ويتوقف تعيين شخص متفرغ لاعمــال الوقايه على حجــم المشروع ، ونوع الصناعة ، لان طبيعه الاعمال ودرجه الخطر تختلف من حرفة لأخرى ، وبالتالى تتطلب احتياطات خاصة ، مثــال هذا صناعات الحديد والصــلب ، والكيماويات ، فطبيعـــه هذه هذه الصناعات، تحتم ضرورة الاهتمام بالوقاية من الحوادث

وتشير الدراسات والاحصاءات أن وجود اخصائي متفرغ لأعمال الـوقـايـة من الحـوادث ادى إلى تخفيض حـوادث واصـابـات العمـل. (Simonds) فقـد شملت الدراسـة التي قام بهـا سايمـوند ١١ مسبكـاً

---

(١) Simonds, R. H., Safety management, Op. Cit., p. 58.

للصهر، ووجد ان عدد المسابك التي بها اخصائي متفرغ بلغ ثمانية، وكان متوسط تكرار حادث فيها بلغ ٣٤ في سنة ١٩٥٢، بينما يوجد اكثر من إخصائي في الثلاثة الباقية وان متوسط تكرار الحادث بلغ ٣,٢ تقريباً.

ويتضح من هذا ان معدل التكرار فى المصانع الثلاثة بلغ ١٠٪ معدل تكرار الحادث فى المسابك الثمانية الاخرى ، وقد بلغ معدل التكرار فى احد هذه المسابك (الثلاثة) ١٫٩ وهذا ما يؤيد ضرورة وجود اخصائى متفرغ للوقاية من الحوادث •

ويرأس ادارة او قسم الامن مهندس ، وفى الغالب تتبع هذه الادارة ادارة الأفراد، أو قد توكل هذه الأعمال إلى مدير ادارة الافراد ولكن يعاب على ذلك •

١ — قد لا يكون لمدير الافراد الوقت الكافى للاشراف على هذه الاعمال •

٢ — نقص المعرفة والخبرة الفنية بأعمال الوقاية •

ويترتب على زيادة عدد العاملين ، وخطورة العمليات ، وحجم الاستثمارات والاعمال المتعلقه باحتساب التعويضات الى التاثير على حجم ادارة الامن وعدد الافراد العاملين بها •

ومن حيث تبعية هذا الجهاز او الادارة ، فقد اتضح من الدراسة التي قام بها Dr. Walter Cutter والتي شملت ١٦٠ مشروعاً فى الولايات المتحدة ، أن ٣٣٪ من هذه المشروعات يتبع قسم الامن الادارة العليا مباشرة ، وفى ٥٣٪ يتبع جهاز أو قسم الأمن ادارة الافراد • ولذلك يشترط لضمان نجاح جهاز الوقاية فى تأدية مهامه الآتي:

١ — يجب أن يتبع قسم أو ادارة الأمن مستوى اداري له نفوذ وسلطة على العاملين، لأن هذا من عوامل نجاح برامج الوقايـة، وخاصـة أن هذا يضفي على مدير او اخصائي الأمن نوع من التقدير والاحترام، لأن عمله يتطلب التعاون مع الآخرين.

٢ — توعية المشرفين وتدريبهم على أعمال الوقاية ، والاخذ فى الحسبان معدلات الحوادث لتقييم نشاطهم ، لان هذا يخلق لديهم الدافع والرغبة فى تخفيض هذه المعـدلات، وبذل الجهـود لاستبعاد ما من شأنه وقوع الحادث .

٣ — أن تؤدى انشطة الامن فى مكان أداء الاعمال ، وبصفة خاصة تلك الاعمال التى تتميز بطابع الخطورة ، ولذلك يتحتـم أن تكون هذه التبعية للشخص المسئول عن الانتاج أو التشغيل .

ومما سبق ، فان وظيفة مهندس الامن استشارية فنيـة ، ويتولى الاعمال الخاصة بالدعاية والتعليم والتدريب ، مستخدما فى ذلك مختلف الوسائل مثل الملصقات ... الخ ، واستقصاء وتحقيق أسباب الحادث ، واعداد السجـلات ،وكتابة التقـارير ، وابداء التوصيات هذا بالاضافة الى اعداد برامج الأمن والإشراف على تنفيذها ، والتفتيش على بيئة وظروف العمل ، يساعده فى ذلك لجان تشكل لهذا الغرض تسمى لجان الامـن الصناعي او الوقاية من الحوادث .

ومنعا لاى احتكاك فعليه ابداء التوصيات ، وتنفيذ ما يكون فى سلطته تنفيذه .

الشروط الواجب توافرها فى المسئول عن اعمال الوقاية:

أولا : الصفات الشخصية الواجب توافرها فى مهندس الامن:

يجب توافر صفات وشروط معينة فى مهندس الامن حيث يفضل من كانت له خبرة سابقه وعلى درجه عاليه من التعليم ، ولذلك يفضل خريجى الجامعات وبصفه خاصه من قضوا فترة تدريب (كليات الهندسة ــ كليات التجارة) • وبالاضافه الى الخبرة والمعرفة يجب توافر الصفات الآتية

١ ــ القدرة على إستمالة الاشخاص والتعامل معهم :

فهو يحكم وظيفته ، يبدى التوصيات والآراء، لذلك يتوقف نجاحه ، على مدى قبول الآخرين لهذه الاراء واقناعهم بفائدتها • ولذلك يجب ان ينمى مواهبة بالاطلاع المستمر للموضوعات المطبوعه فى مجال الامن وكتب الادب والعلوم الاجتماعيه ، العلاقات الانسانية ، الاقتصاد والتاريخ ، وكل ما يتعلق باسلوب بكيفيه التعامل مع الافراد ، هذا بالاضافه الى المعرفه الفنيه الهندسيه •

٢ ــ أن يكون دائم الحركه داخل المصنع لاستنباط أحسن وسائل الامن، ولديه الحماس والاقدام والمبادأة وبمعنى آخر أن يكون قدوة للآخرين

٣ ــ يجب أن يكون على علم تام بكل ما يكتب حول موضوعات الامن ومداخله المختلفة، وبذلك يصبح قادراً على تقديم النصح والارشاد، إذا ما طلب منه ذلك، وأن يكون ذا نظرة ثاقبة لتفهم جميع الحوادث وأسبابها •

ثانيا : المعرفة المتخصصة :

١ ــ المعرفة بالاساليب الفنية للامن الصناعى ومبادئه :

فيجب على المسئول عن جهاز الامن الالمام بالوسائل والاساليب

الفنية للوقاية من الحوادث ومبادئه ، ولذلك يجب أن يكون اخصائى الامن على دراية تامة بالجوانب الفنية للامن الصناعى باعتبارها وظيفة فنية تمارس داخل المشروع المعين • ويمكن تحقيق هذا ، بالمواظبة على حضور المحاضرات المتصلة بنواحى الامن ، واجتماعات ومؤتمرات الامن . وقراءة الكتب المتخصصة ، والمقالات ، مع الالمام بطبيعة العمليات الصناعية التى تؤدى داخل المشروع ، حتى يستطيع معرفة أى العمليات اكثر خطورة •

ومن هذا فان المعرفة الاساسية بالامن الصناعى، يمكن اكتسابها وتنيتها بالقراءة والاطلاع للكتب والمجلات مثل National Safety News, Occupational hazards وحضور مؤتمرات الأمن الصناعي والوقاية من الحوادث.

٢ — المعرفة الهندسية •

هناك اختلاف حول طبيعة وكمية المعلومات التى يتعين على اخصائي الامن معرفتها، وعلى أي الاحوال يجب ان يكون قادراً على التفاهم مع المهندسين ، وقراءة الرسوم والتصميمات ، ومعرفة الجوانب الفنية المتصلة بتصميم العمليات الانتاجية ، وترتيب وتنظيم الآلات، مع الالمام بالمعلومات السيكولوجية والتى تمكنه من تحليل ومراقبة تصرفات الافراد •

٣ — المعرفة بادارة المشروع والمقدرة على التفاهم معهم:

يتعامل اخصائى الامن مع جميع الاداريين بالمشروع ، وحتى يستطيع التفاهم معهم ، عليه أن يكون ملم بالمبادىء الادارية والتنظيمية ، المحاسبية وعمليات المشروع ، ويمكن تحصيل هذه المبادىء والاساسيات بالكليات •

ومن هذا يتضح انه يجب التأكد من توافر الصفات الشخصية في اخصائي الأمن، أما النواحي الأخرى فيمكن تنميتها واكتسابها بالقراء والدراسة.

المحــــور الخــامس

لجــان الوقــاية من الحــــوادث

تعتبر اللجان بصفة عامة من الادوات المساعدة والفعالة للادارة، وبصفة خاصة فى مجال الوقاية من الحوادث ، يتوقف وجودها على عـدة اعتبـارات منهـا حجم المشروع، وطبيعـة ونـوعيـة نشـاطـه[1] (صناعى — تشييد — نقل — منافع عامة — ... الخ)، وأيضا ما تحققه من نتائج [2] • وتعتبر اللجان من ادوات التنسيق وتبادل الاراء •

ولكن يلاحظ وجود مجموعـة من الشروط يجب توافرها فى اللجان بصفة عامة، خاصة من حيث تشكيلها وطريقـة ادارتها وتتلخص في الآتي:

١ — أن يكون أعضاء اللجنة على مستوى المسئولية ، حيث يرأس اللجنة الرئيسية أحد أعضاء الادارة البارزين ، بالاضافـة

---

(١) Heinrich, H. W., Industrial accident Prevention 4 ed., New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1959, 1959, P. 216.

(٢) Blacke, R. P., Industrial Safety 2 sd., Englewood - Cliffs, N. J., Prentice - Hill, Inc., 1953, p. 324.

الى مدير الانتاج ، ويراعى فى تشكيل لجنة العاملين، ان يـكون أعضاؤها من ذوى السمعة الحسنة .

٢ — يجب أن يكون أعضاء اللجنة على علم تام بالوسائل ، والعمليات ، والاجراءات وظروف العمل داخل المصنع أو بمجموعة العمل .

٣ — مراعاة صغر عدد أعضاء اللجنة كلما أمكن ذلك ، مع مراعاة توافر الشروط السابقة فى الاعضاء ، فاللجنة المكونة من ثلاثـة أعضاء أفضل من تلك المكونة من خمسة أعضاء ، لان فى كبر العدد ضياع الوقت فى مناقشات جدلية وبالتالى البطء فى اتخاذ القرار.

٤ — ويضاف الى ما سبق ، ضرورة وجود سياسة مكتوبة واجراءات واضحة وتعليمات محددة تشمل النواحى الآتية:

١ — نطاق ومجال نشاط الجنة .

٢ — نوعية السلطة التى تتمتع بها .

٥ — مراعاة تحديد الجوانب الآتية:

(أ) مكان وزمن إجتماع اللجنة .

(ب) عدد مرات الاجتماع خلال فترة زمنية ولتكن شهر .

(جـ) ترتيب وتنظيم أعمال اللجنة واعداد الموضوعت .

(د) الدفاتر والسجلات الخاصة باللجنة .

(هـ) تنظيم حضور الجلسات والاجتماعات .

وقبل أن نتعرض لانواع لجان الامن الصناعى ومستوياتها ،

نذكر عيوب ومزايا اللجان ، حتى يمكن تجنب هذه العيوب ، وبالتالى تحقيق الفعالية والوصول الى أفضل النتائج •

عيــوب اللجـــان :

١ ـــ تستغرق اللجنة وقتاً اطول في المناقشة، وبالتالي البطء في اتخاذ القرار.

٢ ـــ تستنفذ الاجتماعات جزءا من وقت الاعضاء •

ولذلك يجب مراعاة العناصر الآتية كمدخل للتغلب على هذه العيوب:

١ ـــ أن تقتصر الجنة على الاشخاص الذين لهم صلة بالموضوع موضوع البحث •

٢ ـــ أن تعقد الجان بصفة دورية ومنتظمة. ويخطر بها الاعضاء •

٣ ـــ ان تحدد الموضوعات مقدماً، وتخطر بها اعضاء اللجنة قبل الاجتماع بفترة كافية لدراستها وابداء الرأى فيها •

٤ ـــ أن يكون لرئيس اللجنة المقدرة على توجيه الاعضاء داخل الاطار المرسوم حتى لا يخرج الاعضاء الى مسائل جانبية لا علاقة لها بالموضوع •

وعموما فللجان الوقاية من الحوادث أهمية خاصة لما تحققه من نتائج كبيرة، وبالتالي الاسهام في انجاز المهام الخاصة بجهاز الوقاية ، ويرجع ذلك لعدة عوامل نذكر منها •

١ ـــ أن الراي الجماعى أفضل بكثير من الرأى الفردى ،

لان الجماعة تناقش المشكلة أو الموضوع من جميع نواحيه ، بينما قدرة الفرد ونظرته محدودة .

٢ ـ توسع اللجان من قاعدة المشاركة، وبالتالي تحقيق افضل النتائج ، وبصفة خاصة اشراك العمال فى تخطيط العمل (فى مجال الامن الصناعى) .

وتوجد بصفة عامة عدة لجان للامن الصناعي في المستويات الادارية المختلفة، وقد توجد هذه اللجان في المشروعات الكبيرة، بينما قد توجد لجنة او اكثر فى المشروعات الصغيرة الحجم .

واهم اللجان التى يمكن أن تسهم فى أعمال الوقاية الآتي:

١ — اللجنة الادارية او الرئيسية .

٢ — اللجنة التنفيذية .

٣ — لجنة العاملين .

٤ — اللجنة الفنيـــة .

٥ — اللجان التى تشكل لاغراض خاصة .

أولا : اللجنة الادارية الرئيسية :

حيث تتبع هذه اللجنة أعلى مستوى ادارى بالشركة كمجلس الادارة ، حيث يكون من بين أعضائها ، أحد أعضاء هذا المجلس ، المدير العام، مدير المصنع، مدير المبيعات، والغرض من تبعية الجنة لأعلى مستوى ادارى ، بغية تنفيذ ما توصلت اليه اللجنة .

وتختص هذه اللجنة :

١ ــ وضع الخطة أو السياسة الواجب اتباعها للتحكم فى الاخطار ومراقبتها والوقاية منها ويتضمن ذلك ٠

(أ) تقرير شراء أجهزة وأدوات وقائية ، والمهمات اللازمة٠الخ٠

(ب) تحديد العلاقة بين مختلف الاقسام، واختصاص كل قسم فى مجال الوقاية من الحوادث ٠

(جـ) السياسة الخاصة بتسوير الآلات وتخطيط العمليات ، وتصميم المبانى ، وتخطيط وترتيب وتركيب الآلات.

٢ ــ سياسات التدريب والتعليم واجراءات التاديب والعقاب.

٣ ــ اتخاذ القرار الخاص بتنظيم مسائل معينة وتتطلب موافقة جهات عليا ٠

٤ ــ استقصاء وتحقيق الحوادث ٠

٥ ــ اقرار توصيات معينة ٠

٦ ــ دراسة الحوادث وسجلاتها ٠

٧ ــ الاشراف على البرامج الخاصة بـ :

(أ) توعية العاملين ٠

(ب) التدريب على أعمال الوقاية ٠

٨ ــ تخطيط وترتيب عمليات المشروع من حيث ٠

(أ) تحقيق درجة ملائمة من الامان ٠

(ب) التفتيش عليها ٠

وحيث تتخذ اللجنة قرارها على ضـــوء السياســـات والخطط الموضوعة ، وقد توكل هذه المسألة الى الافراد أو لجان فرعية تشكل لهذا الغرض ، على أن يكون من بين أعضائها أحد أعضاء اللجنـــة الادارية كرئيس لها ، ويتيح هذا من امكانية استخدام الفنيين وذوى القدرات والمهارات الخاصة .

وبالاضافة الى ما ســـبق ، يمكن أن تتولى اللجنـــة الادارية الاختصاصات الاخرى الآتية:

(أ) دراسة وفحص التقـــارير والتوصيات المرفوعـــة اليها من اللجنة التنفيذية أو التشغيلية .

(ب) المصادقة على المصاريف غير العادية والضرورية للوقاية من الحوادث .

(جـ) اقرار التغيرات الجوهرية فى الهيكل التنظيمى لقســـم وادارة الامن الصناعى ونشاطه والنواحى المتصلة بالسياسات .

مع مراعاة تعيين سكرتير اللجنة ، يتـولى اعداد الموضوعات وجـــدول أعمـــال اللجنـــة، وأخطـــار الأعضـــاء بمكـــان وزمن انعقـــادهـــا، وتسجيل ما يدور داخل الجلسة .

ثانيا : اللجنـــة التنفيذية :

وتتولى هذه اللجنة ادارة أنشطة الوقاية من الحوادث، وترفـــع توصياتها مباشرة الى الجنة الادارية ، ويجب الاخذ فى الحسبان الاعتبارات الآتية:

١ — أن يكون سكرتير اللجنة الادارية عضوا بها ، بالاضـافة

الى مفتش الامن الصناعى بالمصنع ومشرفين من قسم البيع ، ومن الاقسام الانتاجية •

٢ ـــ أن تجتمع هذه اللجنة مرتين على الاقل شهريا ، أو حسب طلب اللجنة الادارية ، او اذا استجدت ظروف تستدعى ذلك •

٣ ـــ تعيين سكرتير اللجنة، الذي يتولى اعداد جدول أعمالها، واخطار الاعضاء بالموضوعات ومكان وزمن اجتماع اللجنة.

٤ ـــ أن تكون عضوية المشرفين دورية كل ثلاثة أشهر •

وتختص اللجنة التنفيذية بالموضوعات الآتية:

(أ) دراسة واستقصاء أسباب الحوادث ، والظروف المهيئة لذلك ، ورفع التوصيات الى اللجنة الادارية لإقرارها.

(ب) دراسة تقارير مفتشى الامن بالمصنع •

(جـ) مناقشة التقارير الخاصة بمشرفى البيع •

(د) مناقشة التقارير الخاصة بمشرفى الصنع والمتعلقة بتقصى وتحقيق الحوادث •

(هـ) المراجعة الدورية لاجراءات وأنظمة الأمن.

(و) الموافقة على التركيبات المقترح انشاؤها ، وأى تعديلات فى العمليات تتطلبها أنظمة الامن واجراءاته •

ثالثا : اللجــان الفنيـــة :

تشكل هذه اللجان لاغراض خاصة ، وذلك فى النواحى التى تتطلب المعرفة الفنية المتخصصة ، مثال هذا اعداد الرسوم

والتصميمات الهندسية ، تصميم أدوات الوقاية ، وقد تكون هذه اللجان دائمة وتابعة لكبير المهندسين وعضوية مهندسى الامن ، ورئيس القسم الميكانيكى ، ورئيس القسم التجارى وأى اخصائى آخر .

رابعا : اللجان التى تشكل لاغراض خاصة :

وهى تلك اللجان التى تشكل لانجاز اعمال معينة ، حيث تنتهى اللجنة بانجاز هذا العمل ، ومن أمثلة هذه اللجان ، لجان التحكيم فى مسابقات الامن لمنح الجوائز ، استقصاء وتقصى الحوادث ، حل المنازعات .

خامسا : لجـــان العاملين :

ويرأس هذا النوع من اللجان المشرف أو ملاحظ العمل ، وقد ثبت، نجاح هذا النوع من اللجان فى النواحى الآتية.

(أ) التوعية بالمسائل المتعلقة بالوقاية من الحوادث .
(ب) تنبيه وحث العاملين لاتباع الاسلوب المأمون للعمل .
(جـ) استقصاء وتحقيق الحوادث .

ولضمان نجاح هذا النوع من اللجان ، يجب الاخذ فى الحسبان الاعتبارات الآتية:

١ ـ تحديد مجال واختصاص اللجنة ومكان وزمن الاجتماع.

٢ ـ الاخذ فى الحسبان توصيات وآراء هذه اللجنة ووضعها موضع التنفيذ حال اقرارها ، وبيان أسباب رفض هذه التوصيات أو الآراء:

٣ — أن يتمتع المشرف، أو الملاحظ بكافة الحقوق باعتباره رئيس للجنة •

ويعتبر هذا النوع من اللجان مفيداً في مجال خلق الوعي الوقائي بين العمال وتنميته.

دور مفتش الامن بالمصنع داخل لجان الأمن الصناعي:

يتولي التفتيش على المباني والطرقات أسبوعيا ، والالات والعدد ومختلف الأجهزة الاخرى ، والعمليات ، والاجراءات ، وادوات واجهزة الوقاية من الحريق، واجهزة الاطفاء الأولى، ويتبع رئيس اللجنة التنفيذية للامن ويختص بالآتي:

١ — ابلاغ ملاحظ العمل أو المشرف عن أى ظروف غير مأمونة يجدها أثناء مروره •

٢ — رفع تقرير فى نهاية الاسبوع مدونا به كل ملاحظاته وتوصياته •

٣ — أن يشتمل التقرير على النواحى غير المأمونة التى اكتشفها أثناء تفتيشه •

٤ — أن يدعم التقرير بآرائه وتوصياته لعلاج هذه الظروف •

٥ — إستقصاء وتحقيق الحوادث الجسمية للكشف عن أسبابها وطرق الوقاية منها •

٦ — إعداد ملخص شهري وسنوي مبيناً به أنواع الحوادث، وأسبابها ومعدل تكرار وشدة الحوادث لكل قسم •

اختصاص المشرف فى لجان الوقاية :

يقع على عاتق المشرف تهيئة الظروف المأمونة للعمل ، والمحافظة على سلامة العمال ، ويختص المشرف بالموضوعات الآتية:

١ — استقصاء وتحقيق أى حادث يقع ، واعداد تقرير بذلك وارساله الى سكرتير اللجنة التنفيذية للامن الصناعي.

٢ — اتخاذ الاجراءات الضرورية لتوفير الظروف المأمونة للعمل ، طالما كان ذلك داخل نطاق سلطته ، أو رفع توصية بذلك الى اللجنة التنفيذية اذا كان الامر يتطلب موافقة جهات عليا .

٣ — التفتش اليومى على المبانى والاجهزة ورفع تقرير بذلك

٤ — حث العاملين بالابلاغ عن أى حادث يقع مهما كان هذا الحادث بسيطا .

٥ — لذلك يجب أن يكون لدى المشرف المعرفة التامة بالحالة البدنية العامة للعامل وقدرته ومدى ملاءمة ذلك لمتطلبات العمل .

٦ — يتولى مشرفوا البيع مراقبة السائقين ورفع تقرير بذلك مبينا به تصرفات كل سائق .

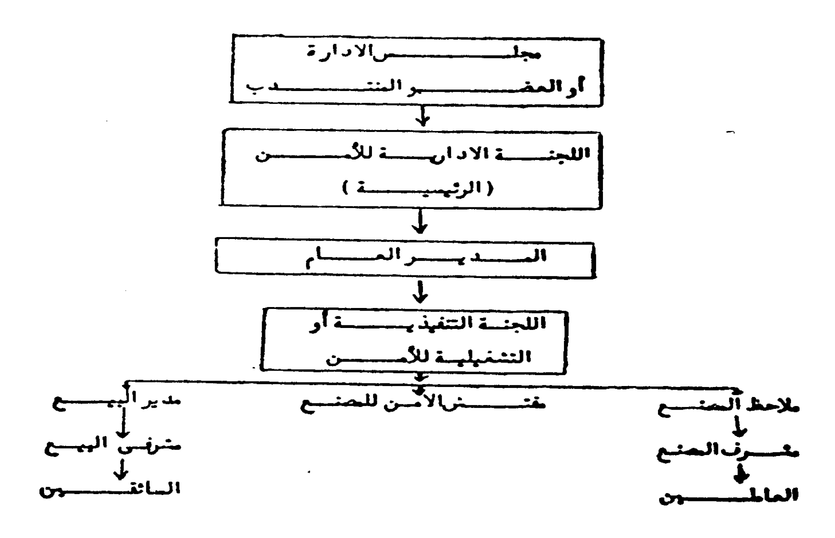
٧ — يتولى الجراج التفتيش على العربات .

دور العـــاملين :

يهم العاملين أن تكون ظروف العمل مأمونة ، لذلك يجب عليهم

الابلاغ عن أى اصابات مهما كانت الى المشرف أو الملاحظ ومراكز الاسعاف الاولى ، والاطلاع على الملصقات والكتيبات الخاصة بقواعد الامن والسلامة للعامل •

وعلى ضوء ما سبق يمكن بيان موضع اللجان السابقة داخل الهيكل التنظيمى بالشكل الآتي:



المحـــــور الســـــادس

التـــدريب والتوعيـــة الوقائيـــــة

تعتبر اللوائح والتشريعات من المسائل الضرورية بالنســـبة لجميع المؤسسات ، وبصفة خاصـــه تلك المتعلقه بقواعـــد الامن والســـلامة، ولا يمكن تصـــور نجاح مؤسســـة صناعيـــة بـــدونهـــا. وايضـــاً لا تنجح هذه الاجراءات والقواعد ، الا اذا تم تدريب العامل على الاسلـوب المأمـــون للعمل، وكـــذلك خلق الـــدافع أو البـــاعث لديـــه، لاتباع هدا الاسلوب . ولذلك يجب توعية العامل بعادات العمل وأساليبه. وتتلخص هذه القواعد واللوائح فى عبارات موجزة تكتب على لوحة أو مجلة حائط ، أو تنتشر على صورة كتاب أو نشرات تدور حـــول كيفيـــة استخدام الادوات وتشغيل الاجهـــزة ، ووقايـــة العين ، واستخدام أحزمة الامان . ورفع الاشياء ونقلها وتعريف العامل بمناطق الخطر ، وأسباب الحرائق والانفجارات وعمل اشارات التحذير وخدمات مراكز نقط الاسعاف الاولى . لهدا كله يجـــب التأكد من تدريب العامل على قواعد الامن قبل ممارستة للعمل (١) .

غير أن المعلومات وحدها — فى مجال الامن الصناعى وغيره من المجالات — لا تكفى لحمل الناس على تنفيذ ما فيها ، وذلك لان المعرفة فى حد ذاتها قوة جامدة وليست قوة دافعة ، ولا يمـــكن أن تحـــول إلى افعـــال وتصرفـــات إلا إذا تحـــولت إلى دوافـــع واتجـــاهـــات نفسية وعادات . ولا يتأتى هذا الا بترغيب العامل بها ، واشعاره

---

(١) دكتور احمد عزت راجح — علم النفس الصناعى — الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥ صفحة ٣٨٧ .

بفائدة التطبيق السليم له شخصيا ، حتى يؤمن بذلك ايمانا يدفعه الى تطبيق عادات سليمة وممارستها (١) ويستخدم فى هذا كافة وسائل النشر الممكنة مثال هذا الملصقات ولوحات التحذير والتوعية عن طريق المحاضرات والدروس •

ويتم تخطيط واعداد برامج التوعية والتدريب بناء على المعرفة والخبرة السابقة ، مع استخدام مبادىء وأساسيات علم النفس التطبيقى ، وذلك لتغيير السلوك الخاطىء الى تصرف وسلوك مأمون، وبالتالى تخفيض الحوادث والاصابات • ويستخدم فى هذه الناحية مجموعة من الوسائل منها :

١ ـ طريقة المحاضرات:

وهى طريقة سهلة وسريعة لتزويد عدد كبير من الناس بقسط كبير من المعلومات، ويتوقف نجاح المحاضرة على قدرة المحاضر في الاحتفاظ بانتباه العاملين ، ولكن يعاب عليها ضعفها الى حد كبير في تكوين المهارات الحركية لدى العمال، وفي تغيير اتجاهاتهم النفسية (٢) •

٢ ـ ومن الوسائل الأخرى النشرات المطبوعة، وتعتبر ايضاً من الأدوات المفيدة، ولكن المشكلة تنحصر في حفز الأفراد على قراءتها ، أما **الافلام الايضاحية** فهى تسهل تعليم كثير من المهارات الصناعية ، مثل سير العملية وتسلسلها وتفاصيلها والصلة بين

---

(١) Gilmer, B. V. H., Industrial Psychology 2 ed., New York: Mc Graw - Hill Book company, 1961, Ch. 7 p. 167.

(٢) Gilmer: Ibid P. 332.

أجزائها ، ولكنها ضعيفة الأثر فى تعليم مهارات حركية .

ولتجنب العيوب السابقة يتبع نظام التدريب عن طريق العمل او ما يسمى بالمعرفة والتدريب على العمل، وذلك بتدريب العامل بكيفية أداء العمل بطريقة مأمونة ، وبصفة خاصة المستجدين منهم. وحيث أن المعرفة وحدها لا تكفى ، لذلك يجب ممارسة العامل للأداء المأمون للعمل ، وحفزه على اتباع هذا الاسلوب . ومن هذا نجد أن للتدريب والتعليم الوقائى جانبين (١) .

١ — المعرفة والتعليم والتدريب بالاسلوب المأمون للعمل وعاداته .

٢ — تهيئة البيئة المأمونة للعمل والجو النفسى الملائم ، ودفع العامل على اتباع هذا الأسلوب، وذلك باقناعه أن من صالحه اتباع التعليمات واللوائح والعادات والاساليب المأمونة للعمل .

وهذا مما دعى شركة الصلب الامريكية الى الاعتراف بان « المعرفة وحدها لا تكفى للتربية والتعليم الوقائى » ولكى يكون التدريب والتعليم هادفيا وموضوعيا ، يتحتم تحديد نواحى العمل التى يجهلها العامل وبصفة خاصة المتعلقة بالأمن، والكشف عنها بواسطة اختبارات تعطى له ، وبذلك يمكن تحديد نوعية المعلومات التى تعطى له .

لذلك يجب اعطاء اختبارات للافراد الذين حدثت لهم حوادث

---

(١) Chruden, H. J. & Sherman, A. W., Personnel management 2 ed., Cincinnati, Ohio: South western Publis compang, 1963, pp. 543 — 658.

جسيمة فور عودتهم الى أعمالهم ، ووضع البرنامج الملائم على ضوء ما تكشف عنه نتائج هذه الاختبارات .

ومن ناحية اخرى قد تشكل لجان تتولى الاعمال الخاصة بالتوعية والتربية الوقائية ، وخاصة فى مستوى العمال بجانب مدير ومشرفى الامن ، ولذلك يجب أن يهدف التدريب والتوعية الى غرس عادات العمل المأمونة في نفوس الأفراد.

متى تظهر الحاجة الى التدريب ؟ :

ان الخطوة الأولى هى الكشف عما اذا كانت هناك حاجة الى برامج تدريبية أم لا ؟ ويمكن الاستعانة بسجلات الحوادث والاصابات ، حيث يمكن بفحص هذه السجلات معرفة مسببات الحوادث ، فاذا وجد أن النسبة الغالبة من الحوادث ترجع الى عوامل انسانية، فيجب معرفة هل يرجع هذا إلى نقص المعرفة، أو الفشل أو الخطأ فى تطبيقها ؟ لذلك تعد اختبارات تعطى للعمال تدور حول النواحى المتعلقة بالعمل وبكيفية ادائه ، وعلى ضوء ما تكشف عنه نتائج هذه الاختبارات، يمكن معرفة طبيعة ونوعية هذه الأسباب، لذلك يجب أن تكون الاختبارات موضوعية والا تستغرق وقتاً طويلاً، بذلك نحدد النواحي التى يشتمل عليها البرنامج التدريبى . أما اذا لم توجد سجلات للحوادث أو كانت غير كافية ، فمن الاسلم فى هذه الحالة وضع البرنامج الخاص بالتدريب على ضوء متطلبات العمل ، مع تدريب العمال على عادات وأساليب العمل المأمونة .

وفى هذه الحالة يتولى المهندس فى الصناعة ، القاء نظرة شاملة على العمل ، ومتابعة خطوات تنفيذه ، والعمليات الصناعية التى تؤدى ، وتحديد مناطق الخطر فى أدائه ، وما يلزم للوقاية من

إخطارها ، وبناء على التحليل السليم والمنظم للعمل ، يحدد المهندس النواحى التى يشتمل عليها البرنامج التدريبى • ومع ملاحظة وجود مجموعة من القواعد والمبادىء العامة للتدريب هى :

١ — ان يقوم المدرب بتمثيل موقف معين أمام العامل تحت التدريب، وبيان كيفية التصرف بطريقة مأمونة. ثم يترك للعامل مجال للمناقشة.

٢ — أن يسمح للعامل بتمثيل مواقف معينة ، وملاحظة ما يبديه العامل من تصرف لمعالجة هذا الموقف ، ويكرر الاسلوب المأمون لاداء العمل حتى يتقن أدائه ، وقد يقتصر بعض المدربين على شرح أو توضيح الجانب التدريبى فقط ، ولكن من الافضل أن يترك للعامل أداء العمل بطريقة مأمونة ، ويمكن الاستعانة فى ذلك بالمواد المكتوبة والافلام المتحركة. والناطقة.

وعلى هذا تشمل التربية والتدريب الوقائى مرحلتين :

المرحلة الاولى :

هى التوعية بالامن الصناعى فى قاعات المحاضرات حيث تعطى للعاملين الارشادات والتعليمات الخاصة بالامن •

المرحلة الثانية :

فهى تدريب العامل على أداء العمل ومراقبة تصرفاته ، ويعتبر المشرف أو ملاحظ العمل مفتاح النجاح لبرامج الأمن الصناعى ، لانه الاقدر على كشف نواحى القصور أو الضعف لدى العامل ، وتوجيهه كلما تطلب الامر ذلك. وأخيراً لنجاح الجوانب السابقة. يتحتم توعية العامل بأهمية الامن بالنسبة له وحثه على اتباع الاسلوب المأمون للعمل وعاداته ، ويمكن للجان الامن الاسهام فى هذا الميدان •



الفصل السادس

تقارير وسجلات الحوادث



مما سبق يتضح أن حوادث واصابات العمل مكلفة بالاضافة الى ما تسببه من آلام للانسان ومن انخفاض فى الانتاج خلال الفترة القصيرة ، ومن التأثير على معنويات العاملين بتكرار وقوعها، والى ترك العمال المهرة المشروع ، حيث يفضلون العمل فى ظروف عمل أفضل ، ويترتب على ذلك ارتفاع دورة العمل وتكاليفه .

ويستدعى هذا وضع البرنامج السليم للوقاية منها ، وينبنى هذا البرنامج على المعرفة التامة بظروف العمل ، وأسباب وقوع الحادث . أى ان يصمم هذا البرنامج على ضوء الحوادث الماضية .

لذا يستدعى الامر وجود نظام بموجبه يتم تسجيل الحادث حال وقوعه ، والتعرف على اسبابه على ضوء معاينه معانه . كل هذا يضع المستقصى فى ظروف تتيح له امكانية الكشف عن الاسباب الحقيقية او الخفية للحادث .

لذلك يبنى الحل السليم لمشكلة الحوادث. على المعرفة بظروف العمل أى جمع البيانات والمعلومات المتصلة بالحادث وتسجيلها بدقة ، واستيفاء البيانات الناقصة من المصادر المختلفة ، سواء من المشرف أو شهود الحادث .

وتعتبر سجلات وتقارير الحادث من اهم المصادر الاساسية للبيانات لكل من الادارة واخصائي الامن. حيث تشمل كافة البيانات التي تهم الادارة واخصائي الامن وكذلك أي اقتراحات أو توصيات يبديها مشرفوا الاقسام. حيث يبين في التقرير اليومي حالة الامن بالمصنع، وأسماء العمال الذين وقعوا في حوادث، والالات والأجهزة التي تسببت في ذلك.

وللدلالة على أهمية سجلات وتقارير الحادث كمصدر مفيد للمعلومات ، وبالتالى أهميتها فى تصميم برنامج سليم للوقاية من الحوادث ما يشير اليه هيلتون (١) Hilton من أن كان للسجلات التى استخدمتها الشركة (The Berber - Colmon Company) فائدة كبيرة فى تخفيض حوادث واصابات العمل من ١١ر١ الى ٨ر٤ لكل مليون ساعة عمل خلال ٦ سنوات . واذا قورن هذا المعدل بمعدل صناعة تشغيل المعادن لاتضح الفرق بين معدل الصناعة ومعدل المصنع (١٤ر٠ : ٨ر٤) .

تم على ضوء المعلومات التي سبق جمعها وضع البرامج الوقائية للحيلولة دون وقوع حوادث مماثلة في المستقبل. ويمكن على ضوء هذه البيانات تصنيف الحوادث حسب النوع، الآثار المترتبة عليها. وبناء على ذلك يمكن التعرف على الأسباب التي يترتب على وجودها وقوع حوادث لكل فئة.

العناصر الواجب مراعاتها فى مرحلة تصميم التقرير :

يجب الاخذ فى الحسبان العناصر الآتية حتى تصبح التقارير محققة للغرض المرجو منها :

١ — أن يشمل التقرير كافة البيانات التى تهم كلا من:

(أ) شركات التامين والتى تتولى تغطية هذه الاخطار .

---

(١) Hilton, H. K., How much accident Cost us, Factory management and Mantenance, vol. III, No. 8 (August,1953) pp. 84 - 87.

(ب) الادارات الحكومية المختصة (هيئة التأمينات الاجتماعية، وزارة العمل، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء).

(جـ) الاتحادات والغرف الصناعية •

(د) مكتب العمل •

٢ — أن تمكن هذه البيانات مهندسي الوقاية من الكشف والتعرف على أسباب الحادث •

٣ — ان يعد بطريقة تمكن من تصنيف الحوادث حسب النوع أو الوسائل.

٤ — ان يشمل على كافة البيانات التى تساعد فى تحليل الحوادث لمعرفة الظروف التى ترتب على وجودها وقوع الحادث ، حتى يمكن اتخاذ الاجراءات لمنع وقوع حوادث متشابهة مستقبلا •

وعلى أن يبين فى سجلات الحادث الايام التى صرف للعامل أجرا عنها حتى تاريخ دفع التعويض • وقد تطلب شركة التأمين او هيئة التأمينات بيانات عن نوع الاصابة، وبيانات عن نفقات العلاج فى حالة الحوادث غير الجسيمة • بينما قد تطلب جهات أخرى تقارير عن كل اصابات العمل مهما كان نوعية الآثار المترتبة عليها •

لذلك يجب أن يشتمل التقرير النموذجى للحادث على البيانات والمعلومات الآتية:

١ — مكان وقوع الحادث ، والتاريخ ، ويوم وقوعه ، الوردية ، وساعة وقوعه :

غالبا ما تتغير ظروف العمل من يوم لآخر، ومن ساعة لاخرى،

ومن وردية لأخرى. لأن الوردية الصباحية تبدأ بعد راحة تامة أثناء الليل ، وبعد تناول العامل لافطاره، وتختلف هذه الظروف عن العمل بالوردية الليلية. وهى أفضل بصفة عامة من حيث الاضاءة. نجد ان العامل يصاب بالاجهاد في الجزء الأخير من وردية العمل • وهذا له علاقة بتعرض العامل لحوادث العمل ، لذلك لابد من تسجيل مكان ووقت وقوع الحادث والوردية •

٢ ــ العمل الذى كان يقوم به العامل اثناء الحادث ، والقسم الذى يعمل به •

وذلك بغرض التعرف على الاخطار التى ينطوى عليها هذا العمل

٣ ــ نوعية الحادث :

حيث يبين نوعية الحادث والوسيلة المتسببة فى ذلك ، وليس من الضرورى أن يبين ذلك بالتفصيل ، فيكتفى فى حالة سقوط شخص أن يذكر حادث سقوط على الارض •

٤ ــ السبب المباشر للحادث :

فيجب أن يبين السبب المباشر للحادث ، هل بسبب عامل انسانى غير مأمون أو ظروف بيئة غير مأمونة حتى يمكن التوصل الى معرفة سبب الحادث حتى يمكن الافادة فى معرفة ما ينبغى اتخاذه •

٥ ــ نتائج الحادث :

يجب ان يشتمل التقرير على بيانات متعلقة بالآثار الناتجة عن الحادث اي الاصابة ومداها، وكذلك الخسائر المادية وقيمتها.

وقد لا يستطيع الشخص الذى يملأ التقرير تقدير الخسائر وكذلك نوعية الاصابة بدقة ، لذلك يتحتم الاستعانة بشخص له خبرة لتقدير الخسائر المادية • وكذلك استشارة الطبيب لمعرفة نوعية الاصابة (١) •

٦ ـ مدة الخدمة بالعمل :

تدل الدراسات على أن لمدة الخدمة والخبرة بالعمل علاقة بالحادث. لذلك يتحتم شمول التقرير على مدة خدمة الشخص المصاب وكذلك خبرته بالعمل، حتى يمكن على ضوء هذه البيانات اعداد برامج تعليمية وتدريبية لهؤلاء الأفراد.

٧ ـ البيانات السيكولوجية :

كلما كان مستطاعاً. لذا يجب أن يشمل التقرير على درجات اختبارات الاستعداد واللياقة للفرد وكذلك سماته الشخصية واختبارات الآداء. ولا شك أن وجود مثل هذه المعلومات يفيد في التعرف على العوامل الانسانية التي ادت إلى وقوع الحادث.

وتعتبر البيانات والمعلومات السابقة الحد الأدنى لما يجب أن يشتمل عليه تقرير الحادث ، وتعتبر الدعامة الاساسية للوقاية من الحوادث ولذلك يجب تسجيل كافة المعلومات عن الحوادث

---

(١) Gilmer, B. V. H., Industrial psychology 2 ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1961, pp. 318 — 320.

مهما اختلفت انواعها والنتائج المترتبة عليها ، ويرجع السبب فى ذلك ان نسبة الحوادث الجسيمة الى غير الجسيمة هى ١ : ٢٩ كما دلت عليه دراسات هنريش ، ولذلك لافائدة من تجميع البيانات عن الحوادث الجسيمة فقط ، وتجاهل الانواع الاخرى من الحوادث التي تعوق تقدم النشاط، فما قد يكون حادثاً بسيطاً اي ترتب عليه اصابة سطحية اليوم، فقد يصبح حادثاً جسيماً غداً.

ويذكر Simonds (١) لاغراض تحليل البيانات والاستفادة منها ينبغى وجود بيانات اضافية ، وان كانت غير مباشرة للحادث الا انها مفيدة بالنسبة لمسائل التعويضات، وكذلك في تحسين برامج الامن ، وهذه البيانات هى :

١ — مدة خدمة المصاب فى العمل الحالى .

٢ — عمر الشخص المصاب .

٣ — اسم المشرف .

٤ — علاقة المشرف بالعاملين ، ومدى تكرار الحادث بالقسم الذى يشرف عليه .

٥ — التكاليف المتعلقة بالحادث (مباشرة ، وغير مباشرة) .

٦ — اسم الطبيب المعالج وعدد الزيارات التى قام بها الشخص المصاب .

٧ — العمل والوسيلة المتصلة بالحادث .

---

(١) Simonds, R. H. & Grimaldi, J. V., Safety management, Illinios: Richard D. Irwin, Inc., 1956.

ومن الطبيعى ان الاصابة نتيجة مباشرة لحادث معين ، واذا ما كانت الاصابة جسيمة ، فيجب على صاحب العمل اعداد تقرير عن اسباب الحادث حتى يتم صرف مستحقات العامل من تعويضات، ولا يعد هذا التقرير الا من واقع البيانات التي تم تجميعها عن الحادث، وعلى ان يشتمل التقرير على طبيعة ونوع العمل الذى كان يتولى العامل تنفيذه أثناء العمل ، وقت الحادث ، نوعية الاصابة ، اسماء الشهود ، وأى تفصيلات أخرى عن الحادث .

من هذا نجد أن التقارير تختلف من حيث البيانات التي تشتمل عليها وحسب الأغراض التي تستخدم فيها. لذلك يجب اعداد سجلات للحادث تشمل على كافة البيانات المتصلة بحوادث واصابات العمل، ومبوبة بطريقة تمكن من الحصول على البيانات دون مشقة، وعلى أن تسجل كافة البيانات مهما كان الحادث.

الابلاغ عن الحوادث البسيطة :

لا يوجد اتفاق بين مهندسى الوقاية فيما يختص بتسجيل الحوادث البسيطة اى التى لا يترتب عليها ضياع وقت ولا تستلزم رعاية طبية خاصة . وعلى الرغم من أن هذا النوع من الحوادث غير مكلف أى قد تكون التكاليف بسيطة ، الا أنه لأغراض الوقاية، يجب تسجيل كافة البيانات المتصلة بهذا النوع من الحوادث وتحليلها للتعرف على الأسباب، وتقرير ما يجب إتخاذه لمنع تكرار ذلك مستقبلا . فالحوادث البسيطة اليوم قد تكون جسيمة غدا . فسقوط آلة حادة من مستوى أعلى ، لا تؤدى الى وقوع اصابات لانه من حسن الحظ لا يوجد شخص أسفل مكان السقوط ، وقد يترتب على تكرار هذا النوع من الحوادث اصابة العامل ، وقد

تصل الى اصابات مميته • ولذا يفضل تسجيل البيانات المتصلة بهذا النوع من الحوادث •

ويدعو هذا الى وضع نظام يتم بموجبه جمع البيانات ، وتشجيع العاملين للابلاغ عن هذا النوع من الحوادث ، وخاصة انهم لا يبلغون عن الحوادث إذا كانت الاصابة سطحية. او خوف العامل من الابلاغ لتعرضه للتوبيخ • ويختلف الوضع اذا كانت الاصابة مضيعة للوقت او جسيمة حيث يسرع العامل بالابلاغ عنها للحصول على حقوقه والاستفادة من التعويضات. بما فى ذلك مصاريف العلاج • بينما لا يوجد دافع لتسجيل الحوادث البسيطة والابلاغ عنها •

ولذلك يجب أن يصمم هدا النوع من التقارير بطريقة تمكن من سرعة اعداده ، وعلى اخصائى (مهندس) الامن إلا يهمل استيفاء البيانات المطلوبة ، ويتضح أهم البيانات التى يشملها هذا النوع من التقارير من الشكل رقم ١/٦.

تقرير الاصابات الطفيفة ـــ التاريخ ـــ

١ ـ اسم العامل ـــــ مكان الحادث ـــ

٢ ـ العمل او المهنة ـــــ القسم ـــ

٣ ـ يوم وتاريخ وقوع الحادث وقت وقوع الحادث ـــ

٤ ـ وصف للحادث ـــــ

٥ ـ نوعية الاصابة ـــــ

٦ ـ اسماء الشهود : (١)

٧ ـ الاسعافات الاولية ـــــ التاريخ ـــ الوقت ـــ

٨ ـ اسم الطبيب المعالج ـــــ عنوانه

تاريخ العلاج الطبى ـــــ رقم بطاقة العلاج الزمن ـــ

امضاء المشرف

وعلى ضوء دراسة هذا النوع من التقارير ، يمكن التعرف على الظروف التى بسببها وقع الحادث • واتخاذ اجراءات مناسبة للحيلولة دون وجود مثل هذه الظروف ، حتى لا يترتب عليها وقوع اصابات جسيمة • وقد يهم مهندس الوقاية ، التعرف على التسلسل التاريخى للحادث حتى لحظة وقوعه ، ولذلك يجب ان يصمم التقرير بطريقة يمكن بواسطته جمع البيانات الضرورية •

ويعد كذلك تقرير للحوادث الجسيمة وتتولى لجنة تقصى وتحقيق الحادث استيفاء البيانات المطلوبة بهذا التقرير • وبعد دراسة وتحليل البيانات التى يشتمل عليها هذا النوع من التقارير يمكن التعرف على أسباب وقوع الحادث ، والتصرفات غير المأمونة التي تزامنت مع وقوع الحادث.

مسئولية الابلاغ عن الحادث:

تقع مسئولية الابلاغ عن الحوادث على ملاحظ العمل أو المشرف او رئيس القسم • ولذلك يجب توعية العاملين والمشرفين بأهمية مراعاة قواعد الأمن والسلامه ، والابلاغ عن أى حوادث تقع مهما كانت الآثار الناتجة عن وقوعها • فاذا لم يؤمن ملاحظ او مشرف العمل بذلك ، فسوف يستعجل الانتاج بدون انتظار لقواعد الأمن والسلامة • ومن الطبيعى توعية العاملين بضرورة الابلاغ عن الحوادث وبصفة خاصة البسيطة (لان الحوادث الجسيمة تبلغ فور وقوعها وبعكس الحال فقد يتغاضى الابلاغ عن الحوادث البسيطة) ، عن طريق اجتماعات الأمن، والملصقات وأى وسائل اخرى للنشر والتوعية • وعلى ان يطلب من كل مشرف او ملاحظ الابلاغ عن الحوادث التى تقع الى قسم الوقايه من الحوادث ، على أن يعرض المشرف او الملاحظ أى توصيات لمنع تكرار ما حدث • مع اشراكهم فى تخطيط برامج الوقاية •

وتتوقف اجراءات الابلاغ عن الحوادث وتسجيل البيـــانات المتصلة بها على حجم المشروع وتنظيمه • ففى المشروعات التى يوجد بها قسم طبى أو غرفة للاسعافات الاولية ويعمل بها ممـــرض أو ممرضة ، حيث يعد تقرير عن الحادث، ويرسل الى مهندس الوقاية•

اما فى المشروعات الصغيرة فيتم الابـــلاغ عن الحـــوادث بالطريق العادى مثل تقارير الانتاج • ويقوم مهندس الوقاية بتفريغ هذه البيانات من واقع التقارير التى تصله من المشرف والقســـم الطبى فى السجلات •

سجلات الحـــــوادث :

وبعد اعداد التقارير الاصلية للحادث ، يتم تفريغها فى سجلات ليمكن الرجوع اليها ، والتعرف على أى معلومات تهم رجل الامن أو الادارة • وبصفة خاصة الايام الضائعة بسبب كل حادث ، والتكاليف المترتبة على ذلك ، من مصاريف علاج ، والتعويضات وأى مصاريف أخرى • ولغرض الحصول على البيانات بسرعة ، ينبغى اعداد سجل أو ملخص لإجمالي الحوادث حسب النوع أو درجة الاصابة • ويبين فيها اجمالى مصاريف العلاج ، التعويضات ، وما شابه ذلك •

ومن هذا الملخص يمكن التعرف على عدد الايام المضيعة فى السنة لكل قسم • (وحيث يمكن التعرف على الايام المضيعة للوقت من واقع السجلات من واقع البيان الخاص بذلك، الأيام الضائعة ابتداء من ـــــ إلى ـــــ عدد الأيام الضائعة ـــــ ويبين كذلك تاريخ وقوع الاصابة للعامل، وتاريخ العودة إلى العمل ثانية، بعد الحصول على التقرير الطبي، والتعويضات، واجمالي التكاليف للحادث.

نموذج لتقرير يمكن استخدامــه

ملخص للحــادث

شركة ________ التــاريخ ________

نوع الحادث ______ اسم العامل ________

القســم ________

الادارة ________

رقم الملف ________

ملاحظات ________

تكاليف الحادث

التاريخ	وصف الحــادث	التكاليف

الاجمــــالى

تعويضات للعامل من الحادث

التاريخ	وصف الحادث	التكاليف

الاجمــــالى

الايام الضائعة ابتداء من ______ الى ____ عدد الايام الضائعة ____

والغرض الاساسى من اعداد هذا النوع من التقارير ، احتساب تكلفة الحادث الفردى بدقة ، وحتى يمكن احتساب التكاليف الكليه بدقه أيضا ، مع ضرورة مراجعة هذه التقارير بدقة وتعديلها كلما استلزم الامر الحصول على بيانات اضافية • ومن واقع هذه التقارير والسجلات يمكن التعرف على اتجاه معدلات تكرار الحادث ، وشدة الاصابه ، ونوع الاصابة ومكانها ، في الاقسام المختلفة بالشركة ، وحتى يمكن مقارنة ذلك بالمشروعات المماثلة وأيضا يمكن احتساب تكاليف الحوادث ، وأسبابها •

مزايا استخدام سجلات الحادث الاجمالية :

١ ـ تحديد الاخطار واسبابها وبالتالى ما يتخذ من أجزاءات لمنع أو الحيلوله دون وقوع حوادث •

٢ ـ التعرف على معدلات تكرار الحادث وشدة الاصابة لكل قسم، وللمصنع ككل، ومقارنة هذه المعدلات بالشركات الأخرى المماثلة للتعرف على حالة الأمن بالشركة مقارنة بالشركات الأخرى.

٣ ـ اعداد تقارير موجزة للادارة حتى تكون على علم تام بظروف العمل وحالة الأمن بالشركة.

٤ ـ اعداد برامج توعية بالامن على ضوء ما تسفر عنه دراسة وتحليل هذه البيانات المدونة بالسجلات •

٥ ـ اعداد الاحصاءات المتعلقة بحوادث واصابات العمل ، وتطوير برامج الأمن، واعداد الملصقات التي تبين مدى ما حدث من تقدم ، واعداد الموضوعات والاحصاءات التى تناقش داخل اجتماعات لجان الامن •

وبعد اعداد تقارير بكل حادث فردى ، وتسجيل البيـانات المتصلة به بسجلات الحادث، يعد سجل اجمالى لكل الحوادث التى من نفس النـوع، حيث تشمـل هذه السجلات على بيانات عن كل حادث بشكل وافى ، ويمكن من هذه السجلات أخذ صورة عامـة عن كل حادث فى أى لحظة • ففى المصانع الكبيرة الحجم (بالولايات المتحدة) حيث تستخدم الآلية فى تبويب البيانات من واقـع التقـاريـر الأصليـة للحـادث. وقـد صمم (National Safety Council) الشكل التالي، حيث يمكن استخدامه في المشروعات الصغيرة الحجم.

وتشجيعا لملاحظى او مشرفى العمل للإبلاغ عن الحوادث مهما كانت نتائج المترتبة عليها ، ينبغى عند مقارنة حاله القسم بالمصنع او الاقسام المختلفة على اساس معدلات تكرار الحادث ، أن يأخذ فى الحسبان الحوادث المضيعة للوقت فقط أى التى يترتب عنيها اصابات تتسبب فى تغيب العمال الذين وقعوا فى حوادث عن هذا النوع عن العمل •

حيث يتم احتساب المعدلات على أساس الحوادث المضيعة للوقت فقط فى الولايات المتحدة • ويرجع ذلك ، لانه لو اخـذت الحوادث البسيطة أو تلك التى تستلزم العلاج دون تغيب العامل - قد يكون دافعا الى العاملين الى عدم التبليغ عن هذا النوع ، على الرغم من ضرورة تسجيل هذا النوع من الحوادث لاغراض الوقاية •

وبناء على هذا السجل او التقرير الاجمـالى للحوادث يمكن الحصول على كافة البيانات المتصلة بالحوادث الجسيمـة • ويتم تسجيل البيانات المتصلة بهذا النوع من الحوادث حال وقوعها ، على ان تستكمل أى بيانات ناقصة بعد عودة العامل الى عمله •

الحوادث المضيعة للوقت

التاريخ	اسم العامل	القسم	نوع الاصابة	السبب	الايام المضيعة للوقت	التعويضات

ويمكن التعرف من هذه السجلات على عدد الحوادث الجسيمة التى حدثت خلال شهر أو سنة ، والاصابات التى يتكرر حدوثها ، واجمالى الوقت الضائع بسبب الحوادث ، وتكاليف الحوادث ، ومصاريف العلاج والتعويضات.

وقد تعد سجلات عن الحوادث غير المضيعة للوقت ، بغرض احتساب التكاليف. وعلى ضوء هذه السجلات ، يمكن لمهندس الوقاية التعرف على النواحى التى تستلزم اجراءات وقائية اكثر من غيرها

تسجيل اسباب الحادث :

لاغراض الوقاية من الحوادث ، وتخفيض التكاليف المترتبة على حوادث العمل. ينبغى وضع نظام يتم بموجبه جمع البيانات والمعلومات المتصلة بالحوادث ، بغرض تحليلها ودراستها للاستفادة منها • ومن المفيد وضع نظام موحد ، يعمم بالشركات ، لتبويب وتصنيف الحوادث حسب الأسباب. ويعمم بعد ذلك على المستوى القومى والمحلى •

مدى الاستفادة من سجلات الحادث :

يمكن لمهندس الوقاية على ضوء البيانات المسجلة بالسجلات عن الحوادث وأسبابها وبحكم خبرته ، التعرف على مختلف ادوات الوقاية الشخصية المطلوب توافرها ، وما يستلزم ادخاله من تعديلات فى التركيبات الحالية او التخطيط للعمليات ، او الملابس الوقائية بالاضافة الى معرفة الحوادث واسبابها ، فيجب اخبار الادارة وإحاطتها علما بالنفقات الضرورية لتخفيض معدل تكرار الحادث •

ومن مسئولية مهندس الوقاية ، احاطة الادارة بمشروعاته

المستقبلة ، واتجاه الحوادث ، وتكاليفها ، والنفقات التى يحتاجها لاغراضه الوقائية ، ويستعين مهندس الوقاية بالبيانات المدونة بالسجلات لاعداد تقاريره إلى الادارة ، وكذلك احاطة الملاحظين والمشرفين والافراد بمدى ما حدث من تطور فى برامج الامن وماننتج عنه من تخفيض الحوادث • ولذلك يجب الاهتمام بعرض هذه البيانات ، ليس فى شكل احصائى فقط ، وانما التعليق عليها ، واستخدام الرسوم والخرائط البيانية ، وبذلك ينجح فى لفت نظر الادارة الى اهمية المشكلة ، وبصفة خاصة اذا ما علمنا أن مهندس الوقاية يقدم خدمة اي يبيع آرائه وافكاره. لذلك لن يكون معهم فى الصورة الا اذا تم عرض هذه البيانات بطريقة جذابة •

اسهام الادارة :

يمكن الحكم على مدى مساهمة الادارة فى تقدير برامج الامن، وتعضيدها لاى جهود تبذل فى هذا الصدد من سجلات الحوادث • فمن المتعارف عليه ، فى الشركات ذات معدلات التكرار المنخفضة أن الادارة العليا، لا تهتم بالامن فقط ، وأنما تساهم فى اعداد برامجه — وتتمثل هذه الاسهامات فى حضور اجتماعات الامن الصناعى ، وتوجيه خطابات شكر الى مشرفى الاقسام ذات معدلات التكرار المنخفضة ، وكذلك نشر وتوجيه مقالات الى العاملين فى جريدة الشركة ، والنشرات ، وأى وسائل اخرى • مع وضع الوقاية فى نفس مرتبة المبيعات والانتاج والعلاقات العامة ، والتكاليف ، والاعلان ، والارباح • ويقع على مشرفى وملاحظى الاقسام توعية العاملين بأساليب الامن وطرق الرقابة •

وشكوى مديرى الوقاية من عدم اهتمام الادارة العليا بالمسائل المتصلة بالامن فى غير محلها ، فيقع على عاتقهم السعى لدى الادارة

فى طلب مساعدتها ، لان نجاحه متوقف بالدرجة الاولى ، على مدى شعور الادارة العليا بضرورة الامن .

ما يشتمل عليه التقرير المرفوع للادارة :

ينبغى رفع تقارير شهرية الى الادارة العليا ، عن حـالة الامن بالشركة ، والا تكون مطوله ، وأن تعطى بقدر الامكان صورة سليمة عن جوانب المشكلة ، وأن تشمل البيانات المتعلقة بالآتي:

١ — معدل تكرار الحادث (١) .

٢ — معدل شدة الاصابة (٢) .

٣ — اجمالى الوقت الضائع بسبب الحوادث .

٤ — تـكاليف الحوادث .

مع عرض هذه البيانات على مستوى الاقسام ولكل مصنـع وللشركة ككل . ولعرض البيانات بهذه الصورة ، أثر سيكولوجى بالنسبة لكل مشرف أو ملاحظ العمل فى الاقسام ذات معدلات التكرار المرتفعة. فيدفعه ذلك الى العمل على تخفيض الحوادث .

---

(١) معدل تكرار الحادث = عدد الحوادث المضيعة للوقت × ٠٠٠ر٠٠٠ر١ / اجمالى ساعات العمل الفعلية للعاملين

(٢) معدل شدة الاصـابة = عدد الايام المفقودة بسبب الحوادث × ٠٠٠ر٠٠٠ر١ / اجمالى ساعات العمل الفعلية للعاملين

ويفضل أيضا أن يذكر أرقام الشهر السابق ، حتى يمكن اجراء مقارنات • كما يجب عرض هذا النوع من البيانات بطريقة مخـالفه لما يعرض للادارة العليا ، فهى قادرة على تفهم ما تعنيه الاحصائيات ولكن العاملين ليسوا على استعداد لتحليل هذه الارقام • لذلك يجب ترجمة هذه الاحصاءات فى لغة مفهومه • وبدلا من عـرض معدلات التكرار للاقسام ، أن تعرض الايام المضيعة للوقت بالقسم •

وعلى ان يبين فى التقرير ، وصف موجز للحوادث الجسيمة التى حدثت فى الشهر الماضى ، والتوصيات التى أبديت • وتفيد الخرائط والرسوم البيانية فى التعرف على اتجاهات الحـوادث والمقارنة بين مختلف الاقسام • ومن ثم اجراء المقارنات بين معدلات الشركة والمعدل النموذجى للصناعة ، والتكاليف •

اجمـالي ساعـات العمل الفعليـة = ساعـات العمـل اليـوميـة للفـرد × عـدد العاملين × عدد ايام العمل الفعلية للشركـة في العام. ايضـا تحسب اجمالي سـاعات العمل الفعلية كما يلي:

ساعات العمل الفعلية خلال العام = عدد ساعات العمل الاسبـوعية للفـرد × متوسط عدد العاملين بالشركة × ٥٢ اسبوع.

الفصل السابع

الوقاية من الحوادث في مصر ولبنان

أولاً : الوقاية من الحوادث فى مصر :

بدأ الاهتمام بالمحافظة على سلامة العمال فى سنة ١٨٨١ ، حيث صدر الامر العالى بخصوص عمال الالات الرافعة ، والذى عدل فى عام ١٩١٣ ، حيث نص فى احدى مواده ، على انه لا يجوز اقامة آلة قبل الحصول على الرخصة ، كما لا يجوز ادارتها الا بعد ان يكون القسم الميكانيكى قد جربها واعطى تصريحا بادارانها ؛ كما اصدرت الحكومة فى عام ١٩٠٠ أمرا عاليا بشأن تركيب الالات والقزانات البخارية (٥ نوفمبر ١٩٠٠) ، حيث تضمن النص على عدم جواز تركيب آلة بخارية او قزان لاى غرض من الاغراض الا بترخيص من وزارة الاشغال • كما انه اوجب ضرورة الحصول على ترخيص اذا أريد احداث تغيير كلى فى الالة او القزان المرخص به أو ترميمه ترميما جوهريا من شأنه تعديل كيفية تشغيله حرصا على الراحة والامن العام والصحة •

وفى سنة ١٩٠٤ صدر القانون رقم ١٣ الخاص بالمحلات المضرة بالصحة والمقلقة للراحة والخطرة وأصبح لجهات الاختصاص سلطة واسعة فيما يختص بالتفتيش عليها •

ويلى ذلك القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٠٩ الخاص بتشغيل الاحداث فى اماكن حلج الاقطان ، كما أقر سريانه فى عام ١٩٢٦ على معامل الدخان والسجاير وقد ألغى هذا القانون ، وحل محله القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٣٣ الخاص بوضع نظام لتشغيل الاحداث من الذكور والاناث فى الصناعة ، والذى نص بتحديد السن وساعات العمل وفترات الراحة اليومية والاسبوعية ، والاعمال التى لا يجوز لهم العمل فيها •

ويعتبر القانون رقم ٩٤ لسنة ١٩٣٦ أول تشريع من نوعه

فى مصرخاص بضمان سلامة العمال ضد اصابات العمل ، وقد عدل بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٥٠ والذى يضيف مزايا جديدة لوقاية العمال من اصابات العمل .

كما صدر فى نفس العام قانون امراض المهنة رقم ١١٧ لسنة ١٩٥٠ ، ولضمان حقوق العمال ، صدر القانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٤٢ بشأن التامين الاجبارى ضد حوادث العمل ، وقد الغيت كل هذه القوانين ، حيث أدمجت احكامها جميعا ، فى القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٥٨ بخصوص التأمين ، والتعويض عن اصابات العمل الذى عالجها فى اطوارها الثلاثة ، فعالج اسبابها بتوفير اسباب الوقاية وعلاج ما يقع منها فعلا بتوفير الرعاية الطبية والتعويض ، كما عالج بعد ذلك آثارها المتخلفة منها ، بتوفير خدمات التأهيل الطبى والمهنى لمن يلحق بهم عجز مستديم قابل للتأهيل .

وقد صدر القانون رقم ٣١٧ فى عام ١٩٥٢ ملغيا القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٤٤ واوجبت المادة ٢٦ منه على كل صاحب عمل أن يتخذ الاحتياطيات اللازمة لحماية العمال اثناء العمل من الاضرار الصحية واخطار الالات ، وقد صدر القرار المنفذ لحكم هذه المادة فى ١٣ فبراير سنة ١٩٥٨ برقم ٥٠ واوجب ذلك القرار على صاحب العمل اتخاذ جميع الوسائل اللازمة للتاكد من ان الظروف السائدة في اماكن العمل توفر وقاية كافية لصحة العمال المشتغلين بها، وان يتخذ الوسائل العملية والمناسبة لمنع او تقليل او ازالة الاخطار الصحية في اماكن العمل، وان يحيط او يحجب وبصفة مستمرة الأجزاء المتحركة من مولدات الحرارة والأجزاء الخطرة من الماكينات بحواجز تكفل الوقاية المناسبة .

وقد اعيد تنظيم جميع هذه الاحكام بضمانات اكثر وفاء لسلامة

العامل وتعويضاته بالقانون رقم ٩١ ، ٩٢ لسنة ١٩٥٩ •

وقد نص القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ فى المادة ٥٠ على صاحب العمل أن يتبع التعليمات الكفيلة بوقاية العمالمن اصابات العمل طبقا للشروط والاوضاع التى يصدر بها قرارات وزارية فى هذا الشأن ، وقد صدر فعلا القرار رقم ١٣ لسنة ١٩٥٩ مبينا التزامات صاحب العمل فى هذا الصدد •

وقد تضمن قانون العمل من الفصل الاول من الباب الثالث منه احكاما عامة بتنظيم العمل فأوجبت المادة (١٠٧) على كل صاحب عمل او من ينوب عنه ان يحيط العامل قبل استخدامه بمخاطر مهنته ووسائل الوقاية الواجب عليه اتخاذها •

كما اوجبت المادة ١٠٨ على كل صاحب عمل ان يتخذ الاحتياطيات اللازمة لحماية العمال اثناء العمل من الاضرار الصحية واخطار العمل والآلات، كما لا يجوز لصاحب العمل أن يحمل العمال او يقتطع من أجورهم أى مبلغ نقاء توفير هذه الحماية •

وخول القانون لوزير العمل اصدار القرارات اللازمة لتنظيم هذه الاحتياطيات ، وقد صدر القرار رقم ١٥٢ بتاريخ ٢٥ أغسطس سنة ١٩٥٩ والخاص بتنظيم الاحتياطيات اللازمة لحماية العمال اثناء العمل من الاضرار الصحية واخطار العمل والآلات.

كما نص القانون (قانون العمل) فى المادة (١١) على تشكيل لجان استشارية مشتركة فى المحال الصناعية التى تستخدم ٥٠ عاملا فأكثر ، كما نص على كيفية تشكيل هذه اللجان وعدد أعضائها وطريقة اختيارهم •

حيث نصت المادة ١١٢ من هذا القانون على اختصاصات هذه اللجنة ، حيث تختص بإصدار التوجيهات فى المسائل الاتيه :

١ — الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الانتاجية .

٢ — تحسين ظروف العمل .

٣ — الاشراف على وسائل الوقاية من الاصابات .

٤ — الاشراف على سياسة التدريب المهنى فى حدود المستويات العامة الموضوعية للصناعة .

٥ — العمل على تنظيم العلاقات الاجتماعيه بين العمال واصحاب الاعمال، وتهيئة فرص التعاون بينهم بما يحقق مصالحهم المشتركة.

٦ — تقدير المبالغ اللازمة لاصلاح ما اتلفه العامل طبقا للمادة ٥٤ والسعى لتسوية النزاع القائم فى هذا الشأن .

وان تراعى اللجنة العرف والعدالة والحاله الاجتماعيه والاقتصادية فى المنطقة أو المؤسسة وان يكون رائدها دائما زيادة الانتاج .

كما نصت المادة ١١٣ من القانون على تشكيل مجالس استشارية مشتركة فى مجال الصناعة الواحدة ، وحددت هذه المادة اختصاصات اللجنة المشتركة ، وخولت لوزير العمل اصدار القرار بتشكيلها .

ثم صدر قرار وزارى آخر رقم ٧٨ لسنة ١٩٦٣ ، بتعديل بعض أحكام القرار الوزارى رقم ١٥٢ لسنة ١٩٥٩ فى شأن تنظيم

الاحتياطيات اللازمة لحماية العمال اثناء العمل من الاضرار الصحية واخطار العمل والالات ، حيث نصت المادة ١٤ من القرار رقم ١٥٢ لسنة ١٩٥٩ ، على كل صاحب عمل موافاه الادارة العامة (ادارة الوقاية من الاصابات باحصائية شهرية عن اصابات العمل،واستبدلت هذه المادة . فاوجبت على صاحب العمل الذى يستخدم مائة عامل فاكثر أن يرسل كل ثلاثة أشهر الى منطقة العمل المختصة احصائيـة بما يقع من حوادث واصابات .

وبصدور هذا القرار ، يتحتم على صاحب العمل الذى يعمل لدية مائة عامل فأكثر ارسال هذه الاحصائية كل ثلاثة أشهر بدلا من كل شهر كما فى المادة ١٤ السابقة . ويعنى هذا انه لا يتحتم على من يعمل لديه أقل من مائة عامل ارسال هذه الاحصائية .

وحتى تكتمل الصورة ، ويصبح للجان الامن الصناعى الفعالية وصلاحية اتخاذ القرارات فى مجال الوقاية ، صدر القرار ٩٧ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تشكيل لجان للامن الصناعى فى المنشآت .

حيث نصت المادة الاولى من القرار على ضرورة اسناد اعمال الوقاية بالمنشأة الصناعية او الفرع التابع لها ويعمل بها ٥٠ عامل فاكثر الى واحد أو اكثر من العاملين .

أما اذا زاد عدد العاملين فى المنشأة الصناعية او احد فروعها عـلى ٢٠٠ عامـل، وجب أن يكون المشرف عـلى الأمن الصنـاعي متفـرغـاً للقيام بهذا العمل . ويسرى حكم الفقرة الاولى على كل منشأة غير صناعية او احد فروعها يعمل به اكثر من مائة عامل .

كما نصت المادة ٤ من القرار على تشكيل لجنة للامن الصناعى في كـل منشـأة أو الفـرع التـابـع لهـا، والمشـار إلى ذلـك في المـادة

السابقة ، ولاول مرة تصبح قرارات مثل هذه اللجان ملزمة بعد أن كان القرار ٥٠ لسنة ١٩٥٨ والمادة ١١١ من القانون رقم ٩١ لسنه ١٩٥٩ يجعلان قراراتها استشارية ، فجاء نص صريح بالمادة ٩ من القرار رقم ٩٧ لسنة ١٩٦٤ ، أن كل تعطيل لاعمال اللجنه يعتبر إخلالاً باحكام القرار ، ويعتبر مسئولا عنه كل من صاحب العمل او المدير المسئول أو المشرف على الأمن الصناعى .

وقد نص القرار على ان تكون رئاسة اللجنة لصاحب العمل أو المدير المسئول عن المنشأة أى المدير الذى فى يده السلطة ، حتى تكون القرارات الصادرة عن اللجنة موقعا عليها من أكبر سلطة فى المنشأة ، وتعتبر هذه القرارات ملزمة لجميع الاطراف فى المنشأة بتنفيذها .

كما نصت المادة ٤ على كيفية تشكيل اللجنة وتنظيم اجتماعاتها وتسجيل الاعمال (المواد ٥ ، ٦ ، ٧) ، واختصاصات اللجنة .

ثم صدر بعد ذلك القرار رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم التدريب فى مجال الامن الصناعى . حيث حدد الشروط الواجب توافرها فى المشرف على الامن الصناعى ، ومن يرشح للتدريب فى مجال الوقاية ، والجهات التى يجوز لها تنظيم برامج المشرفين على الامن الصناعى .

ثم صدر بعد ذلك القرار الوزارى رقم ٤٨ لسنة ١٩٦٧ الذى ورد فيه اهم المخاطر والاضرار الرئيسية التى تنجم عن اى عمل او صناعة ووسائل الوقاية الواجب توافرها . واخيرا القرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧ فى شأن تنظيم اجهزة الامن الصناعى فى المنشآت

وكيفية اعداد هذه الاجهزة والافراد اللازمين لها ومؤهلاتهم ووسائل تدريبهم واختصاصاتهم •

ومن كل هذه القوانين والقرارات الوزارية ، انما الهدف منها المحافظة على القوة العاملة ، من اخطار العمل واضرار المهنة ، وكذلك رفع الكفاية الانتاجية •

نشير فى هذا الصدد الى القرار رقم ٣٥ لسنة ١٩٨٢ بتحديد المنشآت وأجهزة السلامة والصحة المهنية وجهات التدريب، حيث يلاحظ ما يلى :

١ — ان يعهد بأعمال السلامة والصحة المهنية الى اخصائى متفرع أو أكثر على الا يقل عدد الاخصائيين عن واحد لكل ٥٠٠ عامل باى قسم من الاقسام الانتاجية أو ورديات العمل بها •

٢ — اذا قل عدد العاملين عن ٥٠٠ عامل ، أن يعهد الى فنى متفرغ أو أكثر على الا يقل عدد الفنيين المتفرغين عن واحد لكل ٢٠٠ عامل •

وقد حدد القرار نوع المؤهل التى يجب أن يكون حاصلا عليه الفنى المسئول عن الامن والسلامة فى بيئة العمل •

٣ — يكون صاحب العمل أو من يفوضه مسئولا عن الأمن والسلامة في المنشآت الأخرى التابعة له اياً كان عدد العاملين.

٤ — حددت المادة ٦ من القرار المذكور المنشآت التى يكون بها لجان السلامة وكيفية تشكيلها وإختصاصاتها ودورها.

ونشير في هذا الصدد أيضاً إلى القرار رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٢ والخاص بنماذج واحصائيات الاصابات والحوادث الجسيمة حيث الزمت المادة الثانية من القرار كلمنشأة او فرع مهما بلغعدد العاملين بها ، اخطار مكتب الامن الصناعي عن كل حادث جسيم يقع خلال ٢٤ ساعة من وقوعه وكذلك بالتقديرات النهائية من خسائر بشرية ومادية (مادة ٣) .

وألزم القرار (مادة ٤) كل منشأة أو فرع يعمل به ٥٠ فردا فأكثر بوافاة مديرية القوى العاملة والتدريب كل ستة أشهر باحصاءات عن الحوادث الجسيمة والامراض المهنية وكذلك المنشآت أو الفروع التي يعمل بها ١٥ فأكثر حتى ٤٩ عامل .

ولكن يلاحظ أن القرار المذكور أهمل الحوادث غير الجسيمة على الرغم من أهميتها كمدخل لدراسة أسباب الحوادث أيا كانت الاثار المترتبة عليها ، لذلك نوصي بالاهتمام بعمل احصاءات للحوادث البسيطة والجسيمة واحتساب معدلات التكرار والشدة والمقارنة بين هذه المعدلات على مدار السنوات بين الشركات المتماثلة كوسيلة لخلق الدافعية والاهتمام بالامن والسلامة في بيئة العمل .

ثـانياً: الأمن والسـلامـة في بيئـة العمـل وفقـاً لقـانـون العمـل اللبناني:

نتعرض أولاً لتحديد مدلول رب العمل:

فهو كل شخص طبيعي أو معنوي يستخدم بأي صفة كانت أجيراً مـا في مشروع صناعي أو تجاري أو صناعي مقابل أجر حتى ولو كان هـذا الأجر عينـاً أو نصيباً من الأرباح وسواء كان هذا الأجير رجلاً أو إمرأة بمـوجب إتفاق فـردي أو جماعي خطياً كان أم شفهياً (مادة ١، ٢ من قانون العمل).

وقد قسم القانون الاجراء إلى ثلاثة فئات هي:

١ - المستخدم أو الموظف هو كل أجير يقوم بعمل مكتبي أو بعمل غير يدوي.

٢ - العامل هو كل أجير لا يدخل في فئة المستخدمين.

٣ - المتدربون المـوقتون أو الميـاومون - حيث يعتـبرون من فئة المستخـدمين إذا كانوا يقومون بعمـل بعهد بـه عادة إلى المستخـدمين، ومن فئـة العمال إذا كمان يقومون بغير ذلـك من الأعمال - والمتـدرب هو كـل أجير لا يـزال في طور الإعداد ولم يكتسب بعد في حرفته خبرة الأجير الأصيل (مادة ٣).

يحصل كل أجير على دفتر من مصلحـة الشئـون الاجتـماعيـة يسمى بـدفـتر الإستخدام يحتوي على بيانات عن الأجير كإسمه وجنسيته وإختصاصاته وتـاريخ دخـوله وخـروجه من كـل مؤسسـة وحـالتـه الصحيـة ويـدون أجـره اليـومي أو الأسبوعي أو الشهري بناء على طلب الأجير.

عـلى رب العمل أن يعلم المتـدرب تدريجيـاً وتمامـاً الفن أو المهنة والحـرفة

الخاصة التي استخدم من أجلها، ويعطي له عند إنتهاء مدة التدريب شهادة تثبت أهلية المتدرب (المادة ١٨).

يعتبر الشهرين الأولين من التدريب فترة تجربة، يدفع للمتدرب أجراً يساوي حده الأدنى في المرحلة الأولى ثلث الأجر العادي للأجير، وفي المرحلة الثانية نصف الأجر وفي المرحلة الثالثة ثلثي الأجر.

حدد قانون العمل (مادة ٣١) الحد الأقصى لساعات العمل في الاسبوع ٤٨ ساعة - يتقاضى الأجير عن الساعات الاضافية أجراً يعادل ١٥٠ ٪ عن كل ساعة اضافية من أجر الساعة العادية.

إذا زادت ساعات العمل على ست ساعات للرجال وخمس للنساء وجب على رب العمل أن يمنح اجراءه عند منتصف نهار العمل راحة لا يجوز أن تقل عن ساعة. ويتمتع الأجير في كل أربع وعشرين ساعة بالراحة تسع ساعات متوالية ما عدا الحالات التي تستلزمها ظروف العمل.

يمنح جميع الاجراء راحة أسبوعية لا تقل عن ٣٦ ساعة بدون انقطاع - ولرب العمل أن يختار يوم هذه الراحة ويوزعها بين الإجراء حسب متطلبات العمل.

يحصل الأجير على إجازة سنوية خمسة عشر يوماً بأجر كامل بشرط أن يكون مستخدماً في المؤسسة منذ سنة على الأقل وترتب هذه الإجازات حسب مقتضيات الخدمة.

يقوم بتحديد الحد الأدنى للأجر لجان تمثل فيها وزارة الاقتصاد الوطني، وأرباب العمل والأجراء. ويجب أن تدفع الأجور مرة في الشهر للمستخدمين ومرتين للعمال على الأقل. أمّا في حالة العمل بالقطعة التي يقتضي إنجازها أكثر من خمسة عشر يوماً فيحدد تاريخ الدفع برضى الطرفين، ولكن يجب أن يعطي العامل دفعات على الحساب كل خمسة عشر يوماً وان يسدد أجره خلال الخمسة عشر يوماً التي تلي تسليم الشغل.

وقاية الأجراء (الأمن والسلامة):

أشارت المادة ٦١ ـ بأنه يجب على أن تكون المؤسسة مهيأة على وجه يضمن سلامة الأجراء ـ أمّا الآلات والقطع الميكانيكية وأجهزة الانتقال والأدوات والعدد فيجب أن تراعى في تركيبها وحفظها أفضل شروط ممكنة للسلامة.

تخضع جميع نزاعات العمل الجماعية للوساطة وأصولها، فهي تهدف إلى محاولة التوفيق بين طرفي النزاع. ويقوم بدور الوسيط رئيس مصلحة العمل والعلاقات المهنية في وزارة العمل والشئون الاجتماعية أو من ينتدبه ـ ولكل من طرفي النزاع حق طلب الوساطة وقد يتم بمبادرة من مدير عام وزارة العمل والشئون الاجتماعية بعرض النزاع على الوساطة إذا علم بالنزاع (المادة ٣٠).

في حالة فشل الوساطة كلياً أو جزئياً يجب أن يسوي النزاع الجماعي بواسطة اللجنة التحكيمية (مادة ٤٧).

تنشأ لجنة تحكيمية للنظر في الخلافات الفردية الناشئة بين أجير ورب العمل فيما يتعلق بالحد الأدنى للأجر وشروط الاستخدام ومعدل تعويض غلاء المعيشة مادة (١) من المرسوم رقم ٣٩٣٣ في ٢٣ شباط (١٩٦٦). أمّا النزاعات الجماعية بخصوص هذه الجوانب فتخضع للوساطة والتحكيم.

أمّا فيما يتعلق بتنظيم الحماية والوقاية الصحية في كافة المؤسسات وفقاً للمرسوم ٩٣٤١ الصادر في ٢٤ تشرين الأول ١٩٥١ والمعدل بموجب المرسوم ١٠١٢٢ في ١٩٥٥/٨/٢٦.

يهمنا الإشارة إلى ما يلي:

١ ـ كل مؤسسة يزيد عدد الأجراء عن العشرين أن يكون لديها طبيب خاص يدعى طبيب المؤسسة.

٢ ـ تحدد ساعات عمل الطبيب بنسبة عدد الأجراء وذلك بمعدل ساعة في الشهر لكل عشرين أجير، ويجوز لعدة مؤسسات أن تنشأ مصلحة طبابة واحدة ويتحمل أرباب العمل أجره الأطباء.

٣ ـ يتولى طبيب المؤسسة معاينة الأجراء قبل الالتحاق بالعمل للتعرف على مدى مقدرتهم على العمل ونوع العمل الذي يمكنهم القيام به ومن ناحية أخرى اجراء الفحوص الدورية للتحقق من توافقهم مع العمل أو اتخاذ ما يلزم لتحقيق هذه الغاية.

٤ ـ اتخاذ التدابير الضرورية لتوفير الشروط الصحية المناسبة في مكان العمل، والقيام بالعناية الطبية الأولية قبل توجيه الأجير إلى الطبيب الإختصائي.

اشترط القانون أن تعطى الأولوية للأطباء الحاصلين على «دبلوم طبابة العمل» وعلى أن ينظم الطبيب:

١ ـ بطاقة قبول يحتفظ بها صاحب العمل ليطلع عليها عند اللزوم المفتش الطبيب للعمل أو مفتش العمل.

٢ ـ بطاقة طبية تدون بها نتيجة الفحوص الطبية الدورية والحالات المرضية التي أصيب بها الأجير والتي لها علاقة بعمله وبحالته النفسية ويجوز الإطلاع عليها من قبل المفتش الطبي ولكن مع ضرورة الإحتفاظ بسر المهنة.

ويعتبر طبيب العمل بمثابة المستشار الفني للإدارة في كل ما يتعلق بصحة الأجراء وعلى أن يتقيد صاحب العمل بالملاحظات الصحية التي يبديها طبيب العمل على أن لا تتعارض مع الرأي الفني للمراجع الفنية المختصة.

يتبين من هذا أن القانون يرتب في المقام الأول على توفير كافة الإجراءات التي تحقق ما يلي:

١ ـ توفير الظروف الصحية الملائمة داخل بيئة العمل.

٢ ـ الحفاظ على القوى البشرية من أية أخطار تتهددها.

٣ ـ التحقق من التوافق بين الفرد والعمل سواء قبل الحاقه بالعمل أو بعد التحاقه به.

٤ - أوجب القانون على رب العمل اتخاذ كافة الاجراءات لضمان سلامة الأجير في مكان العمل من الأخطار التي تتهدده نتيجة وجود الآلات وغيرها بتغطية الأجزاء المتحركة منها وكذلك أماكن الخطر.

أوجب القانون في المادة ٢٣ إذا حدث حادث معين وادعى كل طرف (رب العمل والعامل) على الطرف الآخر بإرتكاب خطأ لا مبرر له أو عن قصد أو إتضح من الشهادة الطبية أن الجرح قد يؤدي إلى الموت أو عجز مستديم كلي أو جزئي أو إذا توفي العامل المصاب قام حاكم الصلح بتحقيق تكون غايته ما يلي:

١ - سبب الحادث ونوعه وظروفه.
٢ - العمال المصابون ومكان وجودهم فيه ومكان ولادتهم وتاريخها.
٣ - نوع العطب أو التلف.
٤ - أصحاب الحق الذين يجوز لهم عند الضرورة المطالبة بتعويض ومكان ولادتهم وتاريخها.
٥ - أجرة العمال المصابين اليومية في خلال الإثني عشر شهراً التي سبقت الحادث.
٦ - عند الإقتصاد شركة الضمان الإجتماعي (سيكورتا). المضمون عندها رئيس الفرع.

ويراعى أن يجري هذا التحقيق في مكان الحادث وقد أوجب القانون على جميع المؤسسات أن يتوافر بها ثلاث أنواع من السجلات وهي:

١ - سجل مراقبة الْعَمَلَة حيث تدون فيه أسماء العملة تحت رقم خاص حسب تاريخ دخولهم.
٢ - سجل الأجور تدون به سجل العملة ومبلغ أجرتهم اليومية أو الا سبوعية أو الشهرية وأيام وجودهم في العمل.
٣ - سجل حوادث العمل والنتائج المترتبة على هذه الحوادث ونشير هنا إلى نماذج هذه الأنواع من السجلات وأهم ما تشتمل عليه من بيانات.

سجل العملة والمستخدمين:

إسم المؤسسة أو صاحب العمل: ....

عنوان المؤسسة أو صاحب العمل: ....

نوع العمل أو النشاط: ....

قائمة المستقلين

الاسم والشهرة	العمر	الجنس	القيد في السجل	تاريخ الحادث	مبلغ نصف الأجرة	تاريخ اشفاء الجرح أو التئامه	مبلغ التعويض عند الاقتضاء	القرارات والأحكام الصادر عند الاقتضاء

سجل الأجور:

اسم المؤسسة أو صاحب العمل: ....

عنوان المؤسسة أو صاحب العمل: ....

نوع الشغل أو العمل أوالنشاط: ....

١ ـ الأجور اليومية أو الأسبوعية

الأسبوع من .... إلى ١٩

الإسم	العمر	الجنس	رقم القيد في السجل	نوع الشغل	الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس		الجمعة		السبت		الأحد		الأجرة المدفوعة عيناً	الأجرة اليومية
					الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية	الساعات العادية	الساعات الإضافية		

٢ ـ الأجور الشهرية

شهر ١٩

الإسم والشهرة	العمر	الجنس	رقم القيد في السجل	نوع الشغل	الأجرة النقدية	الأجور المدفوعة عيناً

بعض المؤشرات والمقاييس الهامة في مجال ادارة الأفراد

المؤشرات الاساسية لقياس درجة الرضا عن العمل وانتاجه الافراد كمدخل للربط بين الانتاجية والاجور وتتبع حالة وأوضاع القوى البشرية ·

المؤشر الاول : ١ ـ متوسط الاجر الاجمالى السنوى للفرد بالشركة ·
= اجمالى الاجور / متوسط عدد العاملين

المؤشر الثانى : متوسط الاجر السنوى الاجمالى للعامل فى الانتـــاج والخدمات = أجور الانتاج والخدمات الانتاجية / متوسط عدد العاملين بالانتاج والمتاجرة ·

المؤشر الثالث : انتاجية العامل فى السنة بالاسعار الجارية
= الانتاج بالسعر الجارى / متوسط عدد العاملين ·

المؤشر الرابع : انتاجية العامل فى الانتاج والخدمات الانتاجية
= الانتاج بالسعر الجارى / متوسط عدد العاملين بالانتاج والمتاجرة ·

المؤشر الخامس : انتاجية الجنيه أجر = الانتاج بالسعر الجارى / اجمالى الاجور ·

المؤشر السادس : انتاجية الجنيه اجر لعمال الانتاج والخدمات
= الانتاج بالسعر الجارى / أجور العاملين بالانتاج والمتاجرة

المؤشر السابع :

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العمال المعينين} + \text{عدد العمال التاركين للخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين} \times ٢}$$

المؤشر الثامن : معدل ترك الخدمة = عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين.

المؤشر التاسع : نسبة الاجور الاضافية والتشجيعية للاجور الاصلية = (الاجور الاضافية + الاجور التشجيعية) / الاجور الاصلية.

المؤشر العاشر : معدل تكرار الحادث = (عدد الحوادث والاصابات × ١٠٠٠ر١٠٠٠) / إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام

المؤشر الحادى عشر :

معدل شدة الاصابة = (عدد الايام الضائعة بسبب الحوادث × ١٠٠٠ر١٠٠٠) / اجماع ساعات العمل للعاملين خلال العام

المؤشر الثانى عشر : انتاجية ساعة العمل = (الانتاج بالوحدات) / ساعات العمل للعاملين فى السنة

اجمالي ساعات العمل للعاملين في السنة = ساعات العمل للفرد في اليوم × عدد العاملين × عدد أيام العمل الفعلية خلال العام.

= ساعات العمل الاسبوعية للفرد × عدد العاملين × عدد أسابيع العمل الفعلية خلال العام.



المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١ - الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٧٠.

٢ - جرجس، ملاك - الكفاية الانتاجية - العدد الثالث - يوليو ١٩٦٧.

٣ - حسن، عادل، الأفراد في الصناعة - بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٥.

٤ - عاشور، أحمد صقر - إدارة القوى العاملة - بيروت - الدار الجامعية ١٩٨٦.

٥ - عبد الله، أمين أحمد، عبيد، عاطف، «ادارة الإنتاج» دار النهضة العربية ١٩٦٤.

٦ - عبد الباقي، صلاح، حنفي، عبد الغفار - ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية - الاسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر ١٩٨٨.

٧ - راجح، أحمد عزت - علم النفس الصناعي، الطبعة الثانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ١٩٦٥.

٨ - يونس، عبد الغفور، التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج - الدار القومية للطباعة والنشر، ١٩٦٦.

٩ - تشريع الأمن الصناعي، الادارة العامة للأمن الصناعي - وزارة العمل - العدد ٧ لسنة ١٩٦٦.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

1 - Albanese R., Manging: Toward Accountability for Performance, Ontario, Richard D. Irwin, Inc., 1978.

2 - Anderson H.B., The Rating Game: Formal Job Appraisals Grow More Prevalent but Get More ctiticism, The wall Street, Journal, May 23, 1978.

3 - Blake R.P., Industrial Safety, 2 ed. Englawood cliffs, N.J., Prentice - Hall, Inc., 1953.

4 - Burtt H.E., Principles of employement Psychology: New york: Harper, Row, Publishers, Inc., 1942.

5 - Purtt H.E., Applied Psychology: Englewood, New-Jersey: Prentice - Hall, Inc, 1957.

6 - Chruden H.J.& Sherman A.W., Reading in Personnel management, chricago, Sonth-western Publishing company, 1963.

7 - Chruden J.J.& Sherman A., Personnel management, South-western Publishing company, chicago, 1963.

8 - Dwivedi R.S., Manpower management, New Delhi Prentice-Hall of India, Private Limited, 1984.

9 - Evan Stallcup: A Fresh look at safety program, Personnel: November / December, 1961.

10 - Fay P.P.& Beach D.N., Management by objectives Evaluated, Personnel Journal 53 october 1974.

11 - Paul R.J., Employee Performance Appraisal: Some Empirical Finding: Personnel Journal 47 (Feb. 1968).

12 - Lippo E., Priciples of personnel management, E ed., New York, McGraw-Hill Book company, 1961.

13 - Gilmer B.V., Industrial Psychology, 2 ed., New York: McGraw-Hill Book company, 1966.

14 - Ghiselli E.E.& Brown C.W., Personnel and industrial Psychology, 2 ed., New York: McGraw-Hill Book company, Inc., 1955.

15 - Glueck W.F., Personnel - Adiagnostic Approach, London, Irwin-Dorsev Inter, 1974.

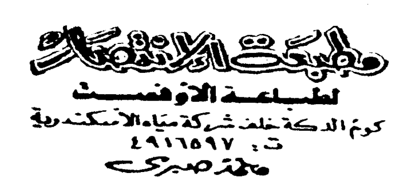
16 - Heinrich, H.W., Industrial accident prevention 4 ed., New York, McGraw-Hill- Book Company, Inc., 1959.

17 - Hilton H.K., How much accident cost NS, Factorv management and Mantenance, ud. III No. August, 1953.

18 - International labour office, Studies and Reports New Series No. 38, Geneva, 1954.
19 - International labour otfice, Higher Productivity in manufacturing industries, Geveva: 1954.
20 - Kennedy J.E.& O'Neill H.E., Job content and workers: opinions, Journal of Applied Psychology, vol. 44 1958.
21 - Kilbridge M.D., Do workers prefer lager Job? Personnel, September / october, 1960.
22 - Kohn M., Dynamic Management: London, Commings Publishing Company, 1977.
23 - Lee H.C., Do workers Really want Flexibility the job? Personnel, March 1 April, 1965.
24 - Mayanrd H.B., Top Management, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.
25 - Mooney J.D., The principles of organization, rev,ed., New York: Harper & Row, Publishers, incorporated, 1974.
26 - Megginson I.C., Personnel management, 4 ed., Ontario, Richard D.Irwin, Inc., 1981.
27 - Porter W.L.& Lawler E.E., Managerial Attitudes and Performance (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1968).
28 - Schunster F.E.& Kindall A.F., Management by objective where we stand today: Asurvery of the Fortune 500 Human Resource management 13 (Spring 1974).
29 - Spriegel W.R.& Jannes V.A, Trends in Recuitment and selection Practice, Personnel vol. 35 No: 3 November, December, 1958.
30 - Simonds R.H.& Grimaldi J.V., Safety management, Accident cost and control, illinois: Richard D.Irwin, 1956.
31 - Strauss G.& Sayles L.R., Personnel, The human Problems of management Englewood chiffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1960.
32 - Tiffin F.& McCormick E.J., Industrial Psychology London: George Allenr Urwin LTD, 1961.
33 - Thoman N.J., Personnel, July / Angust, 1961.
34 - Waler I.W.& Human Resource Planning, New York, McGrew-Hill Book Company, 1980.



الفهرس


مطبعة الانتصار
لطباعة الأوفست
كوم الدكة خلف شركة مياه الاسكندرية
ت: ٤٩١٦٥٩٧
محمد صبري